

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**“PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO Y FINANCIERO PARA
UNA EMPRESA QUE COMPITE EN EL SECTOR DE
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA EN
EL SUR DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, CASO:
COMERCIAL HERRERA”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍO COMERCIAL**

HENRY GEOVANNY HERRERA CÓNDOR

DIRECTOR: DIEGO FRANCISCO SERRANO MACHADO

QUITO, DICIEMBRE 2014

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Serrano Machado Diego Francisco

INFORMANTES:

Vicente Torres Escobar

Guada Garrido Jaime Guillermo

DEDICATORIA:

A Dios por darme salud y vida en estos años en la facultad.

A mi querida universidad que me a brindado una experiencia que guardare en mi corazón.

A mis padres Geovanny Herrera y Emperatriz Cóndor por guiarme y animarme en esta meta.

A mis hermanas Fátima y Katherine por su apoyo incondicional.

Al negocio de mis padres que me ha inspirado a realizar el presente trabajo con el objetivo de que crezca el negocio y pueda servir a la sociedad brindando fuentes de empleo.

AGRADECIMIENTO:

A Dios, por su infinita misericordia y por bendecir mi carrera universitaria.

Un agradecimiento especial a mis padres y hermanas por brindarme su apoyo para poder concluir con éxito esta etapa de vida.

A mi director de tesis el Ingeniero Diego Serrano por brindarme su tiempo, conocimientos y apoyo para terminar este proyecto.

Al negocio que han forjado mis padres con esfuerzo y dedicación por varios años.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN,1

1. LOS PRODUCTOS DE FERRETERÍA,2

- 1.1. Realidad Ecuatoriana,2-4
- 1.2. Comercial Herrera,5

ANÁLISIS ACTUAL DEL NEGOCIO

- 1.3. Análisis PEST,6
 - 1.3.1. Situación Política,6
 - 1.3.2. Situación Económica,7-9
 - 1.3.3. Situación Social,9-10
 - 1.3.4. Situación Tecnológica,10-11
- 1.4. Análisis de las Fuerzas de Porter,11
 - 1.4.1. Poder de Negociación de Compradores,12
 - 1.4.2. Poder de Negociación de Proveedores,13
 - 1.4.3. Amenaza de Nuevos Entrantes,13
 - 1.4.4. Amenaza de productos sustitutos,13
 - 1.4.5. Rivalidad entre competidores,13
- 1.5. Análisis interno,14
 - 1.5.1. Ambiente interno y Giro de Negocio,14
- 1.6. Estructura de Procesos,14
 - 1.6.1. Análisis Actual,14-20
- 1.7. Estructuración Administrativa,21
 - 1.7.1. Condiciones Actuales,21
- 1.8. Factor Legal,22
- 1.9. Factor tecnológico,22-23
 - 1.9.1. Análisis de Sistemas,23
 - 1.9.2. Análisis de Facturación,23
- 1.10. Análisis Contable Financiero,23
- 1.11. Análisis Marketing Mix23,34
 - 1.11.1. Evaluación de Productos,24
 - 1.11.2. Evaluación Precio,24
 - 1.11.3. Evaluación de Plaza,24-25
 - 1.11.4. Evaluación de Promoción,25
- 1.12. Análisis del nivel de satisfacción del cliente,25-42
- 1.13. Diagnóstico FODA,43
 - 1.13.1. Fortalezas,43
 - 1.13.2. Oportunidades,43-44
 - 1.13.3. Debilidades,44-45
 - 1.13.4. Amenazas,45

CAPÍTULO II

2. PROPUESTA DE MEJORA,46

- 2.1.1. Planeación Administrativa46
- 2.1.2. Misión,46-47
- 2.1.3. Visión,47-48
- 2.1.4. Valores,48-49
- 2.1.5. Objetivos,49-50
- 2.1.6. Estructura organizacional,50-68
- 2.1.7. Definición de estrategias,68
 - 2.1.7.1. Matriz de aprovechabilidad y vulnerabilidad,68-74
 - 2.1.7.2. Matriz de Factores Internos,74-75
 - 2.1.7.3. Matriz de Factores Externos,75-76
 - 2.1.7.4. Matriz DAFO,76-80
- 2.2. Procesos de gestión,80
 - 2.2.1. Macro proceso,81
 - 2.2.2. Estructuración de Procesos,81-82
 - 2.2.3. Cadena de Valor,82-84
- 2.3. Mapa estratégico,84-88

CAPÍTULO III

3. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN,89

- 3.1. Plan Operativo,89-94
- 3.2. Responsables,95-97
- 3.3. Seguimiento y monitoreo,97-98
- 3.4. Definición de metas,99

CAPÍTULO IV

4. EVALUACIÓN FINANCIERA,100

- 4.1. Inversión total,100
 - 4.1.1. Activos Fijos,100-102
 - 4.1.2. Capital de Trabajo,102-106
- 4.2. Financiamiento,106
- 4.3. Gastos Adicionales,106
 - 4.3.1. Depreciación de activos fijos,106-107
- 4.4. Presupuesto de Ingresos,107-108
- 4.5. Presupuesto de Costos,109
- 4.6. Presupuesto de Gastos,110
- 4.7. Estado de Resultado Integral,110-111
- 4.8. Flujo del proyecto,112-113
- 4.9. Valoración Financiera,114

- 4.9.1.** Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento ,114
- 4.9.2.** Valor actual neto VAN,114-115
- 4.9.3.** Tasa interna de retorno TIR,115-116
- 4.9.4.** Período de recuperación de la inversión PRI,116
- 4.10.** Análisis de sensibilidad ,117-118

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES,119

- 5.1.** Conclusiones,119-120
- 5.2.** Recomendaciones,120-121

BIBLIOGRAFÍA,122

ANEXOS,123-125

RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo de esta investigación se realizó con la finalidad de proponer una planeación estratégica y financiera para un negocio familiar ubicado en el sur del distrito metropolitano de Quito, el mismo que se dedica a la comercialización de productos de ferretería, textiles, sintéticos, materiales de publicidad, colchones y esponja.

Se pretende entender el posición actual del entorno del negocio en el mercado y a la vez proponer estrategias de crecimiento sostenible para el negocio tanto para corto como largo plazo, para lo cual se aplicó una metodología de Cuadro de mando integral con lo cuál se fijo las metas y estrategias y una evaluación financiera para medir su impacto. La información se obtuvo de datos recolectados directamente del negocio, para lo cual se revisó y organizó la mayor cantidad de información historica existente. Además de realizar entrevistas y encuestas a clientes y proveedores para medir su nivel de satisfacción.

La investigación consta de cinco capítulos, con una secuencia lógica. El primer capítulo describe el entorno en el cuál compite y se encuentra el negocio. El segundo capítulo describe la propuesta de mejora que se diseña para las condiciones actuales analizadas en el primer capítulo incluyendo misión, visión, una nueva estructura administrativa, desarrollado la metodologia de mapa estratégico y así definiendo estrategias mediante un análisis FODA. El tercer capítulo consta del plan de implentación con la definición de las metas y objetivo a cumplir. El cuarto capítulo se cuantifica y se valora la inversión para poder medir la factibilidad de realizar el proyecto mediante el Valor

actual Neto, Tasa interna de retorno y Periodo de recuperación de la inversión. Y por último el capítulo cinco nos da a conocer las conclusiones y recomendaciones planteadas con resultado del análisis realizado en el trabajo de investigación.

INTRODUCCION

En una economía creciente con nuevas políticas que se vienen aplicando en el Ecuador, que desencadenan y generan un dinamismo en la economía, lo cuál hace mas atractiva la inversión privada. Debido a una tendencia del gobierno a impulsar el sector inmobiliario y generar un bienestar con mayor inversión pública a mejorado el sector de la construcción-ferretero del país.

A la vez en un entorno más competitivo se puede identificar pequeñas y medianas empresas que son negocios familiares, y por lo cual son altamente competitivas por ser numerosas y estar por su ubicación. Por lo cuál, en el sector sur del distrito metropolitano de Quito se encuentra ubicado Comercial Herrera, un negocio familiar el cual cuenta con veinte años en el mercado, comenzando con la comercialización de insumos para la confección de calzado, los cuales eran traídos desde Guayaquil y Ambato y debido a su acogida en el sector se incrementoó la venta al por menor de productos de ferretería, textiles, sintéticos, materiales de publicidad, colchones y esponjas. Siendo así conocido en el mercado en el que compíte por su larga trayectoria.

Mediante la siguiente investigación se desea conocer y evaluar la situación actual del negocio y proponer un diseño administrativo de crecimiento sostenido para el mismo, en el cuál se tenga una metodología clara de crecimiento, utilizando análisis de las fuerzas de porter, análisis FODA, cadena de valor y mapa estratégico. Estableciendo plazos de ejecución y dando seguimiento a los mismos. Con los mismos se cuantificaran los resultados y se verificara la viabilidad mediante un análisis financiero de valor actual neto, tasa interna de retorno y periodo de recuperación de la inversión.

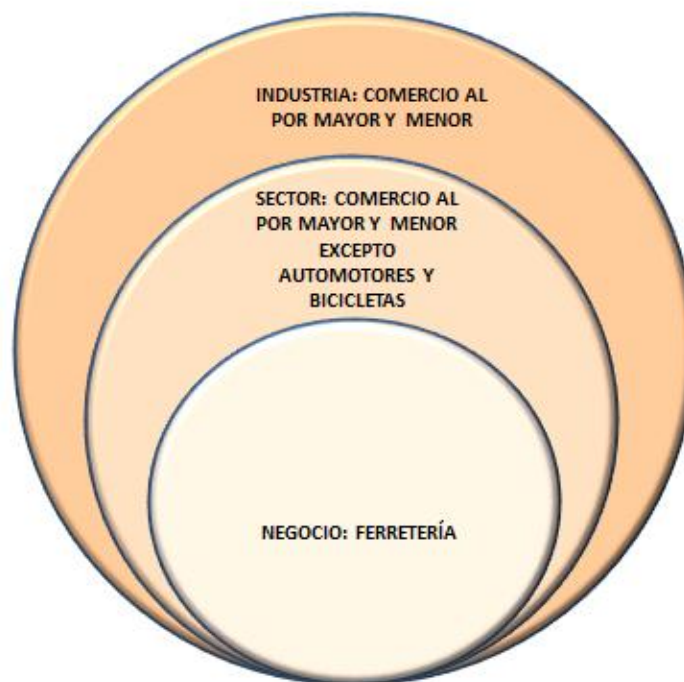
CAPÍTULO I

1. LOS PRODUCTOS DE FERRETERÍA

1.1. Realidad Ecuatoriana

Tomando como referencia la Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU Rev. 4, esta actividad se desarrolla conforme al siguiente gráfico:

Gráfico No. 1- Negocios de Ferretería



Fuente: (Clasificación Nacional de Actividades Económicas, 2010)

Analizando la denominación de este negocio, se obtuvo los siguientes resultados:

Cuadro No. 1-Denominación del Negocio

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
G	Comercio al por mayor y al por menor
G46	Comercio al por ,mayor y menor, excepto vehículos automotores y motocicletas
G4663	Venta al por mayor y menor de materiales para la construcción, artículos de ferretería, materiales de fontanería y calefacción

Fuente: (Clasificación Nacional de Actividades Económicas, 2010)

Desde la dolarización, negocios de comercialización como las ferreterías, dispusieron de mayores oportunidades de crecimiento debido principalmente a las siguientes razones:

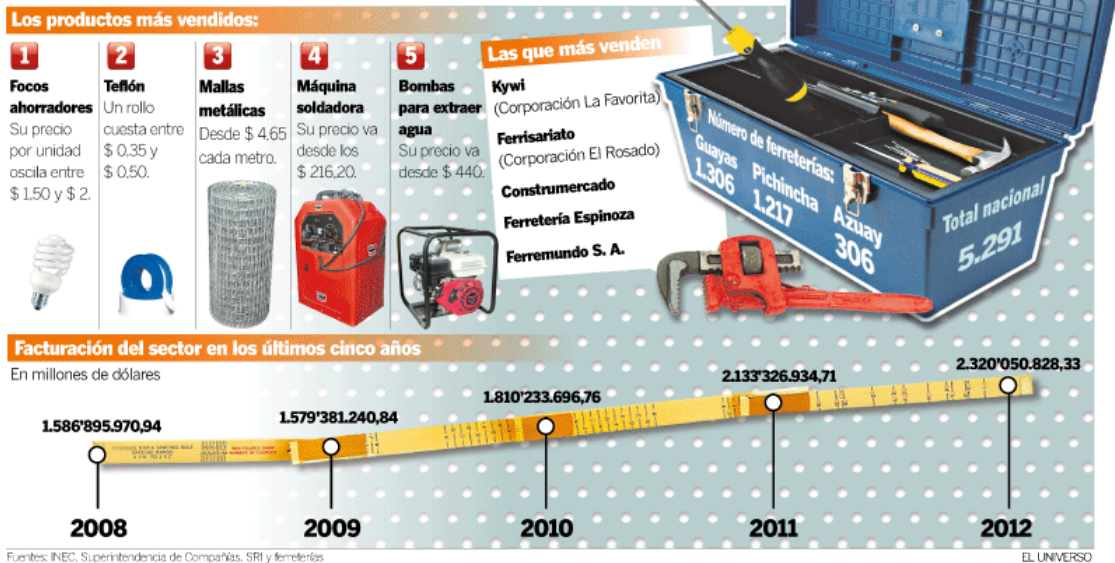
- La dolarización redujo la variación de los precios, lo que permitió a estos negocios establecer mejores sistemas de planificación interna para disponer del abastecimiento requerido acorde a la demanda existente.
- La estabilidad económica experimentada permitió aumentar la oferta laboral lo que elevó la capacidad de compra de la población incentivando sectores como la construcción los cuales a su vez permitieron reactivar negocios complementarios como las ferreterías.
- El desarrollo competitivo de los mercados, dio lugar a un mejor posicionamiento del negocio de ferreterías dando lugar a una diversificación más amplia de sus productos acorde a diferentes necesidades existentes en el hogar.

Los factores expuestos contribuyeron a que el negocio de las ferreterías se dinamice en el país, dando lugar a una mayor competitividad en beneficio

del mercado. Sus niveles de facturación muestran una tendencia creciente, lo que permite indicar que son negocios enfocados en un mercado de constante desarrollo, ideal para incentivar la economía nacional.

Gráfico No. 2-Facturación del sector de ferretería

Evolución del sector



Fuente: (Diario El Universo, 2013)

Analizando los datos presentados, se observa un crecimiento promedio anual del 10,19%, el cual indica la importancia que ha tendido este sector tomando en cuenta que la economía nacional en el mismo período creció alrededor del 5,80%. Esta situación revela que este sector ha sido un verdadero impulsador de desarrollo, aspecto que centra a la presente investigación en un tema relevante y de alto impacto para la sociedad.

1.2 Comercial Herrera

Comercial Herrera es un negocio familiar establecido en la ciudad de Quito con 25 años de experiencia en la comercialización de productos de ferretería. Una de sus principales ventajas competitivas es disponer de una amplia diversificación de líneas de productos entre los cuales se encuentra:

- Productos de construcción, ferretería
- Sintéticos
- Textiles
- Artículos de publicidad
- Esponjas, colchones

Esta diversificación ha permitido ser el punto de venta preferente de artesanos y PYMES productoras, así como también clientes en general que encuentran en el Comercial Herrera productos de calidad, garantizados a precios altamente competitivos.

Con estos antecedentes, se procede a realizar un análisis profundo interno y externo que permita obtener información relevante para conocer más el negocio y su impacto en el mercado, a fin de establecer acciones efectivas que fomenten un mejor desarrollo y gestión.

ANÁLISIS ACTUAL DEL NEGOCIO

1.3 Análisis PEST

El análisis externo analiza oportunidades y amenazas que existen en el mercado y que pueden incidir en el negocio, siendo importante su conocimiento.

1.3.1 Situación Política

Ecuador ha mostrado mayor estabilidad en cuanto a la situación política, aspecto que contrasta con la década de los 90 y principio del 2000 en donde la caída de gobiernos era una constante. Actualmente, el Gobierno Nacional, precedido por Rafael Correa mantiene una ideología denominada Revolución del Siglo XXI que tiene una tendencia izquierdista, en la cual participan países como Venezuela, Bolivia, Argentina, entre otros.

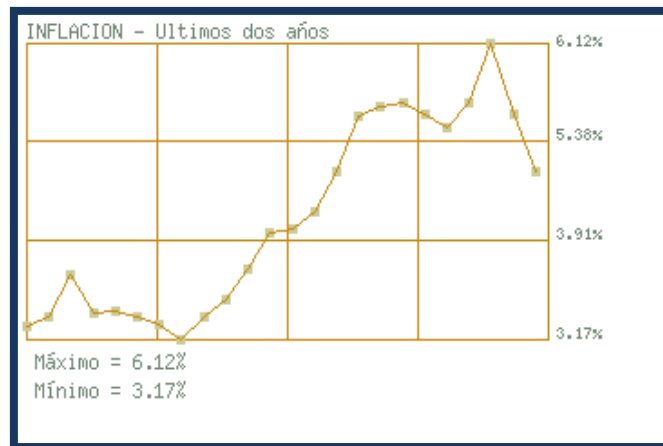
La estabilidad política es un factor altamente positivo para el país ya que fomenta la productividad y el desarrollo económico, permitiendo que los negocios puedan desarrollarse adecuadamente. En la actualidad, se han alcanzado importantes avances en cuanto a la equidad e igualdad, aspectos que se relacionan al Plan del Buen Vivir como base de gestión, en la cual se han alcanzado importantes logros en el ámbito social.

Programas como la Misión Manuela Espejo o el Bono Joaquín Gallegos Lara han permitido mejorar la calidad de vida de la

población, aspectos que se derivan de una situación política más estable.

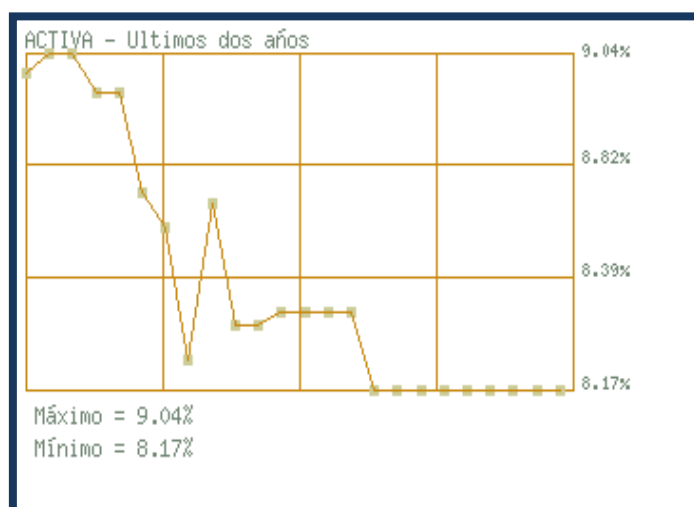
1.3.2 Situación Económica

Gráfico No. 3-Inflación



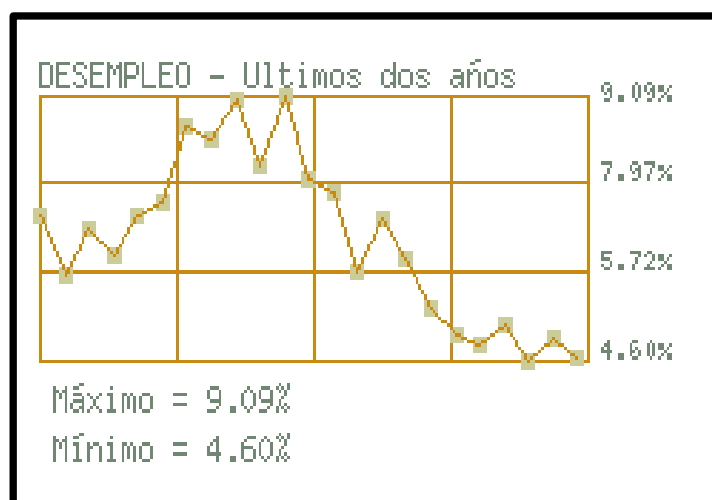
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

La inflación muestra una tendencia a la baja, la cual es adecuada ya que permite a los negocios planificar mejor sus actividades teniendo una menor variabilidad en cuanto a los precios de los diferentes bienes y servicios. Para negocios como la ferretería, la menor inflación evita cambios constantes en los precios lo que permite que la demanda se mantenga constante.

Gráfico No. 4-Tasa Activa

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

La tasa activa mantiene un comportamiento estable con tendencia a la baja. Esta situación da a conocer que la economía atraviesa un importante proceso de recuperación, lo cual es adecuado para los negocios, principalmente porque pueden optar por créditos que fomenten un mayor crecimiento de sus actividades.

Gráfico No. 5-Desempleo

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

El comportamiento del desempleo confirma que la economía en el país es adecuada, teniendo en el 2013 la menor tasa de los últimos 20 años. Este comportamiento es efectivo en la medida de que a población al disponer de fuentes laborales tiene a su vez capacidad de pago, lo que puede incentivar los negocios, dentro de los cuales se encuentra la ferretería.

1.3.3 Situación Social

A nivel social, Ecuador ha mantenido problemas en cuanto a la distribución de la riqueza. Conforme datos del Banco Central del Ecuador, el 46% de la población es pobre lo que afecta su calidad de vida. Sin embargo, las tendencias mantienen tasas decrecientes, tomando en cuenta que el 2006 la tasa era del 54%. (Banco Central del Ecuador, Pobreza en Ecuador, Ecuador. El Telégrafo, 2014)

Otro aspecto positivo dentro del ámbito social es el mayor control de la natalidad, para lo cual se han iniciado campañas referentes al embarazo de menores de edad, la planificación familiar entre otras. Su desarrollo ha permitido mantener una tendencia estable, conforme se muestra a continuación:

Gráfico No. 6-Crecimiento Poblacional

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Sin duda este resultado ha contribuido a bajar los niveles de pobreza anteriormente descritos, situación que es altamente positiva para el país ya que permite disponer de una mejor calidad de vida.

1.3.4 Situación Tecnológica

La tecnología ha modificado ampliamente los patrones de comportamiento de la población en los diferentes ámbitos de la sociedad. En el ámbito de los negocios, se ha convertido en una herramienta útil para la promoción y publicidad, el control interno entre otros.

Este factor no obstante, ha acentuado las brechas entre los países del primer y tercer mundo. Ecuador por ejemplo, no es un

país productor de tecnología sino consumidor, lo que hace que la misma sea más costosa en perjuicio del desarrollo de su población. Aspectos como el internet, por ejemplo, que en el mundo se han constituido en uno de los principales mecanismos de información y comunicación, no han podido consolidarse en Ecuador por sus costos. Según datos de la Superintendencia de Telecomunicaciones, solo el 23% de la población tiene acceso a este servicio, representando 3.333.459 habitantes, aspecto que permite observar los limitantes existentes dentro de este campo, los cuales afectan en general al progreso de la población.

El desconocimiento y sus costos se han convertido en barreras principalmente para las micro, pequeñas y medianas empresas, lo cual ha generado pérdida de su competitividad y desarrollo. Como se verá más adelante, esta es una de las principales debilidades de Comercial Herrera, la cual como se observa es un factor macro que amerita políticas de gestión para su mayor cobertura y beneficio.

1.4 Análisis de las Fuerzas de Porter

El análisis de las fuerzas de Porter, permitirá disponer de un criterio amplio sobre las barreras existentes en el negocio relacionado a Comercial Herrera, verificando su capacidad de desarrollo en función a elementos claves que inciden en su actividad.

1.4.1 Poder de Negociación de Compradores (Alta)

La mayor competitividad en el mercado de comercio al por mayor y menor de los productos de construcción, ferretería, entre otros ha provocado que los compradores adquieran mayor poder de negociación. En este caso, la mayor oferta permite que el cliente compare calidad, precios, formas de pago, entre otras para decidir su compra.

Esta situación ha provocado que este tipo de negocios tenga que perfeccionarse para poder mantener al cliente, aumentando su poder de negociación.

1.4.2 Poder de Negociación de Proveedores (Alta)

La apertura de macro negocios como KWVY y Ferrisariato ha provocado un alto poder de negociación de los proveedores, en el sentido de que estos preferirán cumplir los requerimientos de grandes cadenas, relegando a los pequeños distribuidores.

Este comportamiento, obliga a estas empresas a establecer adecuados sistemas de abastecimiento para evitar que se vean afectadas por esta situación.

1.4.3 Amenaza de Nuevos Entrantes (Media)

La amenaza de nuevos entrantes se ha calificado como media, debido a que existen factores que incentivan el comercio como la recuperación y estabilidad económica que da lugar a la apertura de negocios. Sin embargo, es importante que los inversionistas tengan conocimiento y experiencia para poder abrir una ferretería, aspecto que se convierte en una barrera de protección del mercado.

1.4.4 Amenaza de productos sustitutos (Baja)

Los productos de ferretería no tienen sustitutos en la mayoría de sus líneas. Lo que existe es una amplia diversificación de marcas provenientes principalmente de Estados Unidos, China, entre otros. Esta situación permite concluir que la amenaza de sustitutos en este mercado es baja, no representando mayor riesgo para el negocio.

1.4.5 Rivalidad entre competidores (Alta)

La rivalidad entre competidores es alta. No existe un registro confiable en la ciudad de Quito sobre negocios de ferretería, sin embargo se entiende que estos operan como actividades naturales o empresas constituidas entendiendo que existe una amplia competitividad.

1.5 Análisis interno

El análisis interno analiza fortalezas y debilidades del negocio, para lo cual se procedió a levantar sus procesos internos.

1.5.1 Ambiente interno y Giro de Negocio

Comercial Herrera se ha posicionado en el mercado como un negocio enfocado en brindar una atención personalizada a los clientes, brindándoles asesoría en cuanto a sus requerimientos de productos, amplia diversificación conforme las líneas citadas, calidad y garantía. Estos factores han permitido que el negocio vaya consolidándose alcanzando ingresos que permitan disponer de rentabilidad para sus socios. Sin embargo, como es lógico, el mercado de ferreterías se ha vuelto más competitivo, lo que ha revelado varias debilidades que han afectado el crecimiento de negocio y que se describen en los siguientes análisis realizados.

1.6 Estructura de Procesos

1.6.1 Análisis Actual

Comercial Herrera ha sido un negocio que ha buscado desde sus inicios mantener una efectiva integración con el cliente, brindando una atención personalizada la cual se base en una atención oportuna y cordial. Su gestión ha sido el resultado de

iniciativas propias de los propietarios, buscando que el cliente se sienta confortable y pueda satisfacer su necesidad completamente.

Sin embargo, su desarrollo no ha sido el resultado de estudios ni definición de procesos, dando lugar a actividades las cuales muchas veces no aportan valor y pueden inclusive afectar la agilidad y flexibilidad de atención. El propio crecimiento del negocio exige de nuevos procesos y procedimientos que permitan mantener una atención efectiva, no existiendo un diseño integral que oriente y direcciona las diferentes actividades.

Al interior se evidencia duplicidad de funciones, errores constante y falencias en los registros de información que han producido serios inconvenientes entre los cuales se encuentra el desabastecimiento de productos, el sobre stock de otros, la falta de conocimiento de los inventarios, evasión de impuestos tributarios, desconocimiento de la rentabilidad obtenida, entre los más importantes.

Para sustentar cada uno de estos, se procedió a una evaluación interna, obteniendo los siguientes resultados:

Área de Compras:

El abastecimiento de productos no cuenta con registro de apoyo actualizado que identifique los ítems disponibles por producto, la cantidad actual y su estado. Esto impide establecer un sistema que garantice un stock adecuado en base a la demanda existente y acorde a la capacidad de almacenamiento

No existe además un proceso de evaluación de calidad de los proveedores, lo que puede poner en riesgo la calidad de los productos. Los pedidos se basan en la experiencia y conocimiento del negocio del propietario y de la relación que tiene con los diferentes proveedores, lo que da lugar a lo siguiente:

- Se realicen pedidos de productos que si existen en stock, dando lugar a un inventario innecesario que tiende disminuir la rotación de los productos.
- No se realicen pedidos de productos faltantes, que impiden completar los pedidos de los clientes a tiempo.
- No se mantenga un control de pedidos por proveedor, lo que ha dado lugar a la existencia de gran cantidad de proveedores por las mismas líneas de producto, no siempre seleccionando los pedidos al que oferta mejores condiciones.

Pese a estas dificultades, en el pago de proveedores no ha existido mayor retraso debido a que estos se cancelan cuando se acercan al local con la factura respectiva. Esto ha permitido mantener una buena imagen, lo que garantiza una atención adecuada y oportuna. Sin embargo, la falta de registro de compra puede dar lugar al pago de facturas sin el despacho de productos respectivo lo que genera altos riesgos para el negocio.

Ventas:

Las ventas se realizan de manera directa, en donde el cliente una vez realizado el pedido se procede a su preparación y despacho. Es importante citar que no siempre Comercial Herrera emite facturas, lo que representa un alto riesgo por la evasión tributaria que se da lugar por esta medida. Esto a su vez genera riesgos de cierre temporal o definitiva del negocio por parte de los organismos de control como el Servicio de Rentas Interna SRI.

Como medida de control de ventas, a final se procede a la realización de un cierre de caja en donde se deposita el valor recaudado por concepto de ventas. Es importante citar que este proceso no cumple con normativas contables ni tampoco es apoyado por sistemas de información, siendo totalmente manual lo que puede dar lugar a errores de cálculo que ocasionen faltantes que afecten a sus propietarios.

Cuentas por pagar:

Como se indicó, los pagos se realizan cuando el proveedor se acerca con las facturas respectivas, proceso que se hace en efectivo o con cheque posfechado a 15 y 30 días acorde el monto de compra.

Comercial Herrera no aprovecha la disponibilidad de crédito que ofrecen ciertos proveedores, lo que puede afectar a su liquidez inmediata.

Cuentas por cobrar:

El negocio trabaja con pagos al contado acorde a los pedidos. Salvo ciertas excepciones acepta cheques posfechados cuando se trata de clientes frecuentes y constantes del negocio. Esta política es efectiva debido a que la empresa no mantiene cuentas por cobrar que afecten su recaudación y exigen procesos necesarios para efectuar la cobranza respectiva.

Inventarios:

La administración de inventarios es una de las áreas más críticas del negocio, debido a que no se dispone de información actualizada ni técnicas de administración que permitan disponer de stocks adecuados en sus diferentes productos.

La falta de control de los inventarios ha ocasionado que existe un sobre stock de productos, faltantes en otros, daños en los mismos, incremento en costos por su mantenimiento, pérdidas constantes, aspectos que inciden negativamente en la rentabilidad.

En la actualidad, no se aplica procesos de control de inventarios lo que no permite conocer su existencia, afectando la atención del cliente que no siempre encuentra lo que necesita en las cantidades demandadas.

La falta de un stock actualizado, ha determinado inclusive que el inventario este expuesto a pérdidas, robos y daños, situación que no permite mejorar el rendimiento del negocio.

Personal:

Los procesos de selección de personal no se encuentran delimitados. Se limitan a revisar la hoja de vida, para proceder a contratarlo. El proceso incurre en varios incumplimientos de las normativas vigentes en el Código de Trabajo, afectando al personal. En este caso, no se regula el contrato ni se afilia al Seguro Social al trabajador, quedando el negocio expuesto a demandas totalmente justificadas.

En cuanto a los salarios, estos se pagan al final de cada mes, sin un detalle de entrega ni un adecuado desglose de los haberes percibidos. De igual manera, cuando el empleado solicita un adelanto este se entrega en cualquier día y sin registro lo que puede dar lugar a un pago duplicado.

La falta de legalización del personal es una debilidad que afecta la estabilidad del negocio y se ha presentado principalmente por el desconocimiento de los propietarios de los procesos necesarios a cumplir.

Es importante citar también, que el negocio no cuenta con normativas de seguridad para el personal, quedando este

vulnerable a incidentes o accidentes que se puedan presentar. Tampoco dispone de programas de capacitación que mejoren las competencias del personal a cargo de las diferentes actividades.

Control financiero y contable:

El negocio no aplica procesos de contabilidad lo que impide conocer su rendimiento en los diferentes periodos. A nivel interno maneja un control en dos cuentas bancarias las cuales son personales de los dueños en donde no existe un detalle adecuado de los movimientos del negocio, ni de los pagos realizados.

No todo el dinero se deposita diariamente, ya que parte de este queda en caja para atender emergencias posibles presentadas. No se maneja un registro de control de caja chica interna.

Pese a esto, se ha incorporado un Contador de manera tercerizado, el cual realiza las declaraciones mensuales del IVA, con información que no corresponde a la realidad del negocio. Mismo proceso realiza con el pago del Impuesto a la Renta.

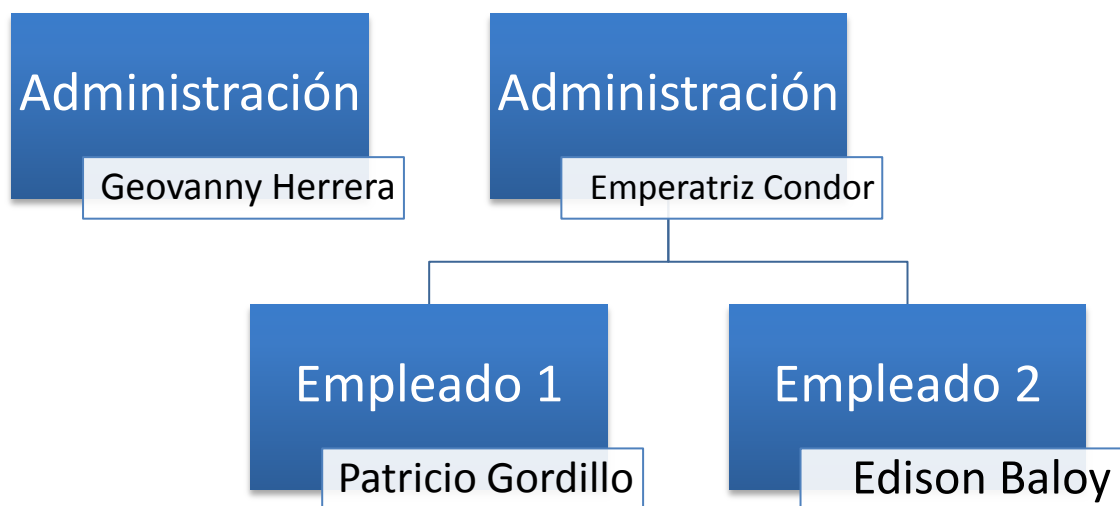
1.7 Estructuración Administrativa

1.7.1 Condiciones Actuales

La estructura orgánica funcional del negocio es totalmente informal, no delimitándose responsabilidades ni áreas de gestión.

Esta se ha descrito en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 7- Estructura orgánica funcional



Elaborado por: Autor

Como se puede observar, actualmente en el negocio trabajan cuatro personas, dos administrando (propietarios) y dos encargados de las operaciones de servicio. El personal no cuenta con estudios superiores de ningún tipo.

1.8 Factor Legal

El negocio funciona como en base a la obtención de dos Registros Únicos de Contribuyentes, RUC como persona natural no obligada a llevar contabilidad. Los datos de su funcionamiento se describen en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 2- Datos Comercial Herrera

Descripción	Detalle
Nombre	Joselito Geovanny Herrera Zambrano
Registro Único de Contribuyentes:	0501653141001
Actividades:	Venta al por menor de productos de Ferretería y Calzado
Nombre:	María Emperatriz Cóndor Checa
Registro Único de Contribuyentes:	0500943949001
Actividades:	Venta al por menor de Colchones

Fuente: (Comercial Herrera, 2014)

1.9 Factor tecnológico

1.9.1 Análisis de Sistemas

El negocio no cuenta con ningún sistema informático especializado para administrar sus procesos de abastecimiento, ventas, facturación y contabilidad. Tampoco se apoya en hojas de cálculo ni aplicaciones que puedan ayudar a mejorar su gestión.

La empresa no cuenta con página web, redes sociales ni ningún uso de TICS para permitir una mejor identificación y posicionamiento del negocio.

1.9.2 Análisis de Facturación

El proceso de facturación es manual, no existe un registro de facturas emitidas, afectando la declaración de las mismas. Como se indicó anteriormente, existen ventas sin facturación.

A nivel administrativo, la falta de facturación impide conocer el comportamiento de la demanda, los productos de mayor rotación y la frecuencia de compra, lo que no permite desarrollar una efectiva planificación.

1.10 Análisis Contable Financiero

El negocio no realiza contabilidad, principalmente por la falta de recursos que faciliten el registro y su procesamiento. Es importante indicar que tanto dueños como personal no cuentan con las competencias necesarias para cumplir con esas actividades, siendo una debilidad del negocio.

1.11 Análisis Marketing Mix

El análisis de Marketing Mix, permitirá tener una mejor idea sobre factores referentes al producto, precio, plaza y promoción de Comercial

Herrera, focalizando de mejor manera sus características. Los resultados obtenidos se detallan a continuación:

1.11.1 Evaluación de Productos

- Productos en mal estado.
- La amplia diversificación de productos impide mantener una focalización en ferretería
- Dentro de cada línea de productos no hay una continuidad de tipos lo que impide al cliente completar su pedido.
- No existe una correcta presentación de los productos.

1.11.2 Evaluación Precio:

- No se dispone de una estrategia para la definición de precios.
Puede venderse a precios por debajo del costo.
- No existe control de facturación adecuada por lo que los precios varían por cliente.
- No es posible identificar los costos y precios de los productos, y no se puede determinar la utilidad.

1.11.3Evaluación de Plaza:

- Existe un solo local, el cual se encuentra ubicado cerca del Banco de Pichincha, Centros Comerciales, el “Mercado de Chiriyacu”.

- Por la ubicación del negocio existe un grupo de clientes que compran frecuentemente.
- Se encuentra ubicado en el Sur de la ciudad, cerca de lugares en donde se realizan adecuaciones en las construcciones.

1.11.4 Evaluación de Promoción:

- No se desarrolla un plan de mercadeo que defina las promociones y su impacto
- No se ha desarrollado políticas de descuentos, promociones, incentivos a la demanda.

1.12 Análisis del nivel de satisfacción del cliente

El proceso de diagnóstico debe integrar la realidad actual vista desde el punto de vista de los propios clientes. Por esta razón, se ha estructurado una encuesta enfocada a determinar el nivel de satisfacción y servicio prestado.

Dado a que la empresa no mantiene registros referentes a datos de los clientes (No factura sus servicios), no es viable la definición de una población, situación por la cual el proceso de levantamiento de datos cumplió las siguientes actividades:

- Construcción de la encuesta
- Impresión de la encuesta
- Definición de las fechas de levantamiento

- Levantamiento de datos en el Comercial Herrera
- Tabulación
- Presentación de los resultados.

El proceso de levantamiento fue realizado de manera directa en Comercial Herrera durante las siguientes fechas:

Fecha de inicio: 17/03/2014

Fecha de término: 22/03/2014

Durante el tiempo definido para el levantamiento, se logró levantar 127 encuestas, las cuales obtuvieron los siguientes resultados:

Datos Generales:

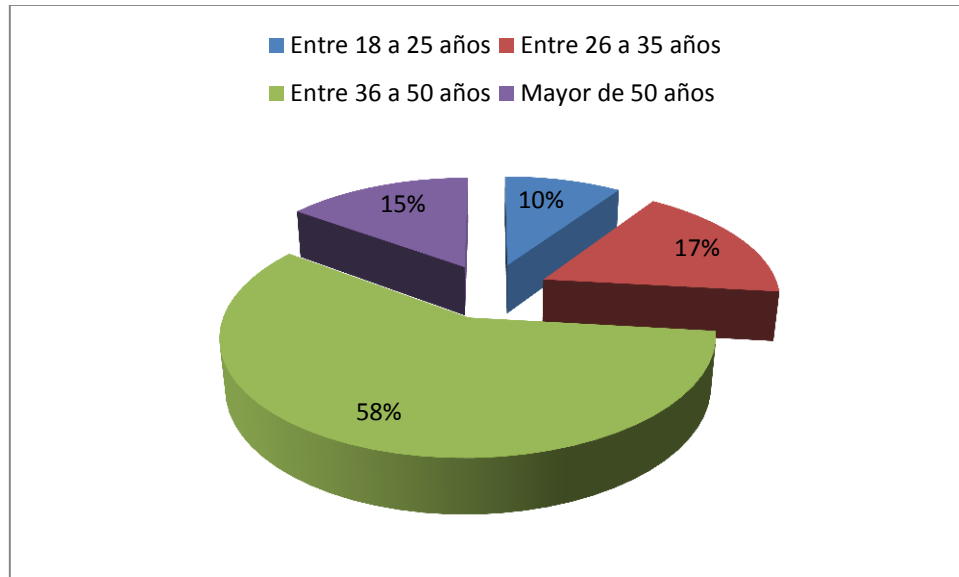
Edad

Cuadro No. 3-Edad

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Entre 18 a 25 años	12	9,45%
Entre 26 a 35 años	22	17,32%
Entre 36 a 50 años	74	58,27%
Mayor de 50 años	19	14,96%
Total	127	100,00%

Fuente: (Observación Realizada, 2014)

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 8-Edad

Fuente: (Observación Realizada, 2014)

Elaborado por: Autor

Análisis e interpretación

Identificar a los clientes es fundamental para establecer estrategias adecuadas. El 58% oscilan entre 36 a 50 años de edad, el 17% entre 26 a 35 años de edad, el 15% mayor de 50 años y el 10% entre 18 a 25 años. Se observa que los clientes son principalmente población joven, aspecto sobre el cual deben orientarse las estrategias, siendo los medios tecnológicos una alternativa viable.

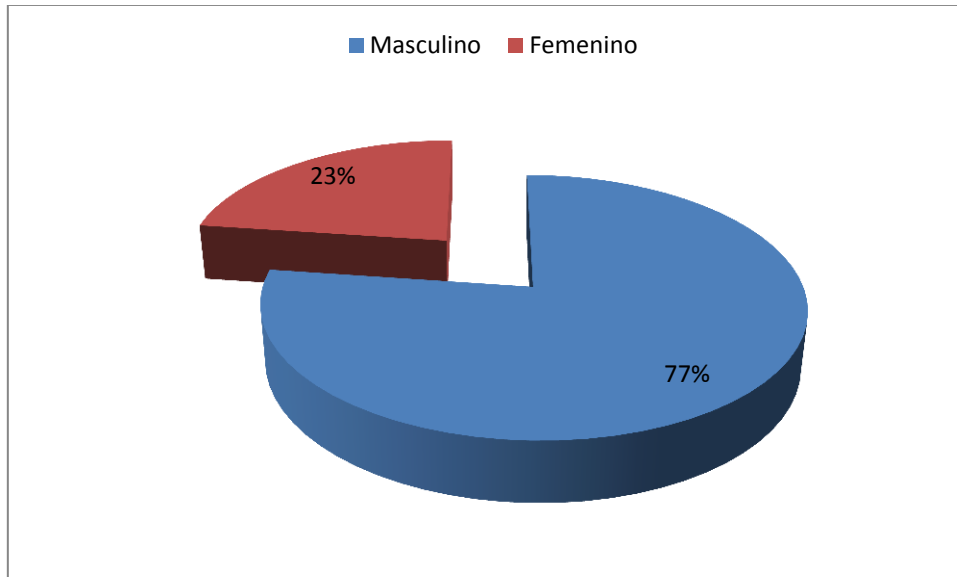
Género

Cuadro No. 4-Género

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Masculino	98	77,17%
Femenino	29	22,83%
Total	127	100,00%

Fuente: (Observación Realizada, 2014)

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 9-Género

Fuente: (Observación Realizada, 2014)

Elaborado por: Autor

Análisis e interpretación

Conocer el tipo de cliente es fundamental para establecer las estrategias.

El 77% es masculino y el 23% femenino. Aunque existe una concentración marcada, el género no es diferenciador, siendo un negocio que atiende tanto a hombres como mujeres.

Desarrollo:

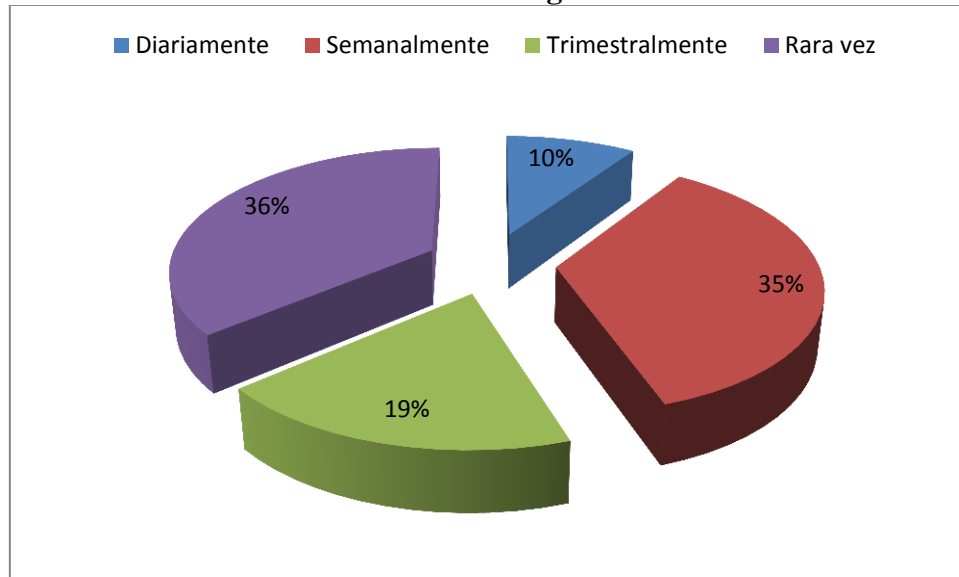
1. ¿Con que frecuencia asiste usted a este local?

Cuadro No. 5-Pregunta No.1

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Diariamente	12	9,45%
Semanalmente	45	35,43%
Trimestralmente	24	18,90%
Rara vez	46	36,22%
Total	127	100,00%

Fuente: (Observación Realizada, 2014)

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 10-Pregunta No.1

Fuente: (Observación Realizada, 2014)

Elaborado por: Autor

Análisis e interpretación

La frecuencia de compra determina los posibles flujos y abastecimiento que se debe tener. En este caso se observa que el 26% indica que rara vez, el 25% semanalmente, el 19% trimestralmente y el 10% diariamente.

Los resultados permiten observar que los clientes mantienen frecuencias variables, siendo clientes que tienen alta variabilidad en cuanto a los procesos de compra.

2. ¿Qué tipo de productos adquiere en este local?

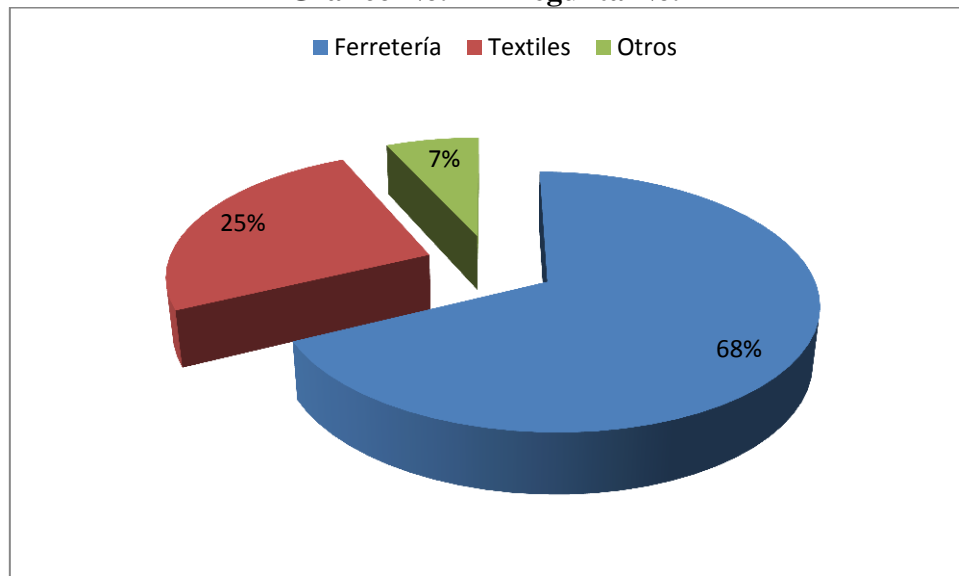
Cuadro No. 6-Pregunta No.2

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Ferretería	120	67,80%
Textiles	45	25,42%
Otros	12	6,78%
Total	177	100,00%

Fuente: (Observación Realizada, 2014)

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 11-Pregunta No.2



Fuente: (Observación Realizada, 2014)

Elaborado por: Autor

Análisis e interpretación

Conocer los productos que comercializa la empresa es fundamental para establecer su focalización. El 68% indica que consume productos de ferretería, el 25% textiles y el 7% otros. Los resultados son claros y determinan el enfoque que debe ser implementado.

3. ¿Señale los motivos por los que visita este local y no a la competencia?

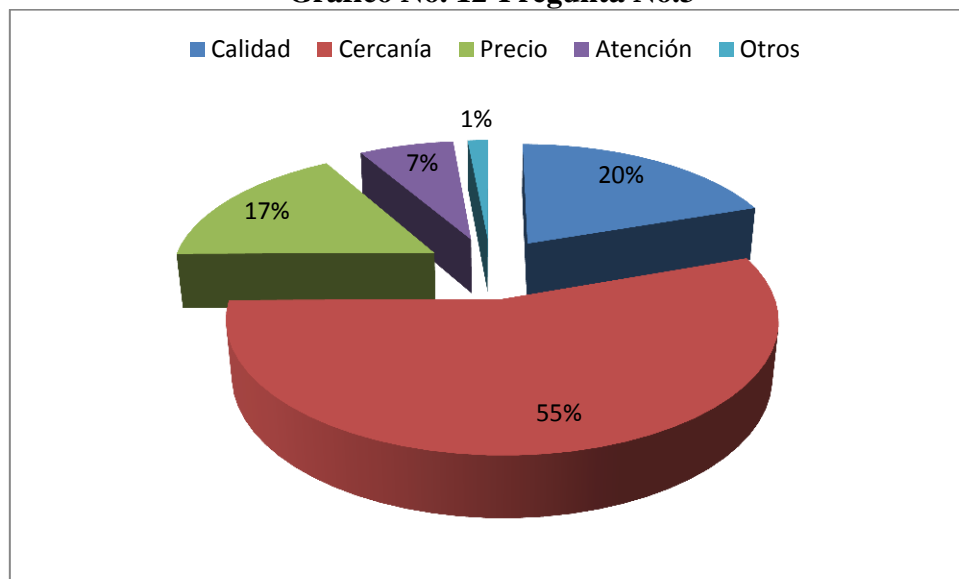
Cuadro No. 7-Pregunta No.3

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Calidad	40	19,70%
Cercanía	112	55,17%
Precio	34	16,75%
Atención	14	6,90%
Otros	3	1,48%
Total	203	100,00%

Fuente: (Observación Realizada, 2014)

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 12-Pregunta No.3



Fuente: (Observación Realizada, 2014)

Elaborado por: Autor

Análisis e interpretación

Es importante identificar los motivos que tiene el cliente para visitar y seleccionar a Comercial Herrera frente a la competencia. El 55% indica que por la cercanía del local a su lugar de trabajo o domicilio, el

20% señala la calidad de los productos que comercializa, el 17% el precio adecuado, el 7% la atención recibida y el 1% otros aspectos.

Es importante señalar que la empresa mantiene un lugar estratégico que facilita al cliente su visita, sin embargo la baja concentración de la atención del personal es una clara debilidad existente.

4. ¿Por qué medios se enteró de la existencia de la empresa?

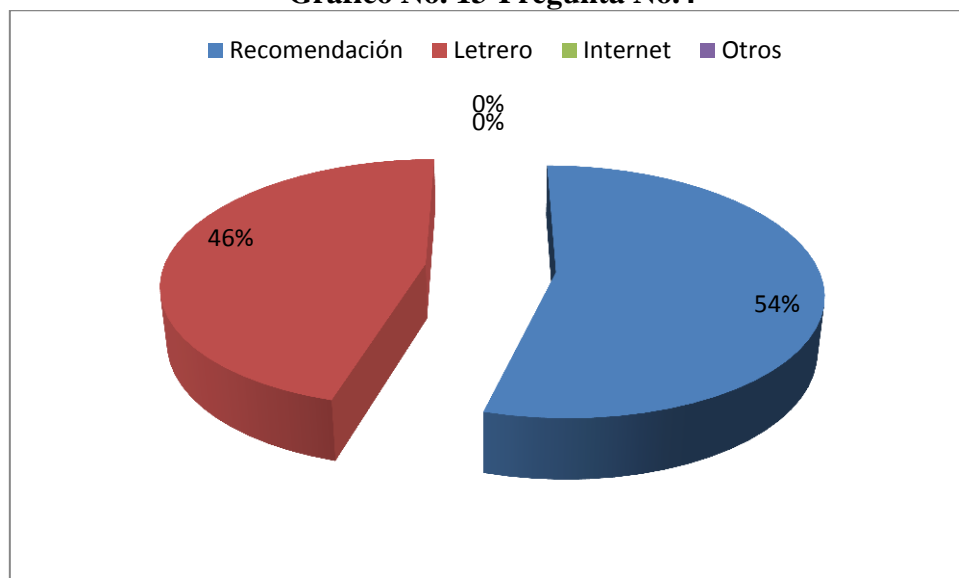
Cuadro No. 8-Pregunta No.4

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Recomendación	112	54,37%
Letrero	94	45,63%
Internet	0	0,00%
Otros	0	0,00%
Total	206	100,00%

Fuente: (Observación Realizada, 2014)

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 13-Pregunta No.4



Fuente: (Observación Realizada, 2014)

Elaborado por: Autor

Análisis e interpretación

Los medios que utiliza el cliente para identificar el negocio, depende directamente de las estrategias desarrolladas. En este caso el 54% señala que es por recomendación, el 46% por el letrero.

Los resultados muestran dos aspectos, el primero los clientes recomiendan el negocio, factor que es positivo, el segundo los medios señalan una carencia absoluta de estrategias, aspecto que es una falencia de la empresa.

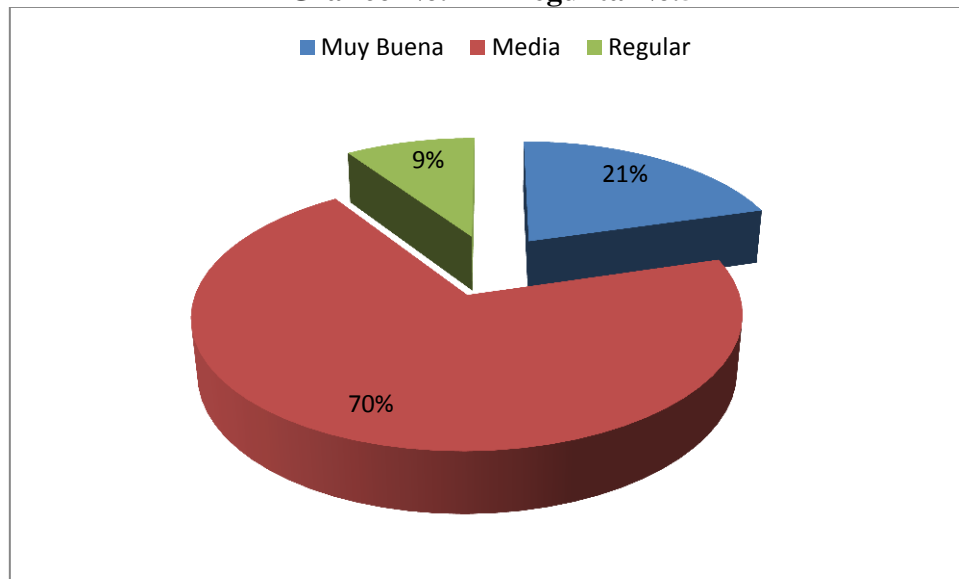
5. ¿Califique la calidad de los productos adquiridos en el local?

Cuadro No. 9-Pregunta No.5

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Muy Buena	26	20,47%
Media	89	70,08%
Regular	12	9,45%
Total	127	100,00%

Fuente: (Observación Realizada, 2014)

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 14-Pregunta No.5

Fuente: (Observación Realizada, 2014)

Elaborado por: Autor

Análisis e interpretación

Comercial Herrera se ha esforzado por disponer de productos de calidad. No obstante tiene problemas en cuanto a la selección de los proveedores, aspecto que es un limitante. El 70% señala que los productos tienen una calidad media, el 21% muy buena y el 9% regular.

Los resultados señalan la importancia de mejorar los procesos de abastecimiento, aspecto que debe tomarse en cuenta en las estrategias.

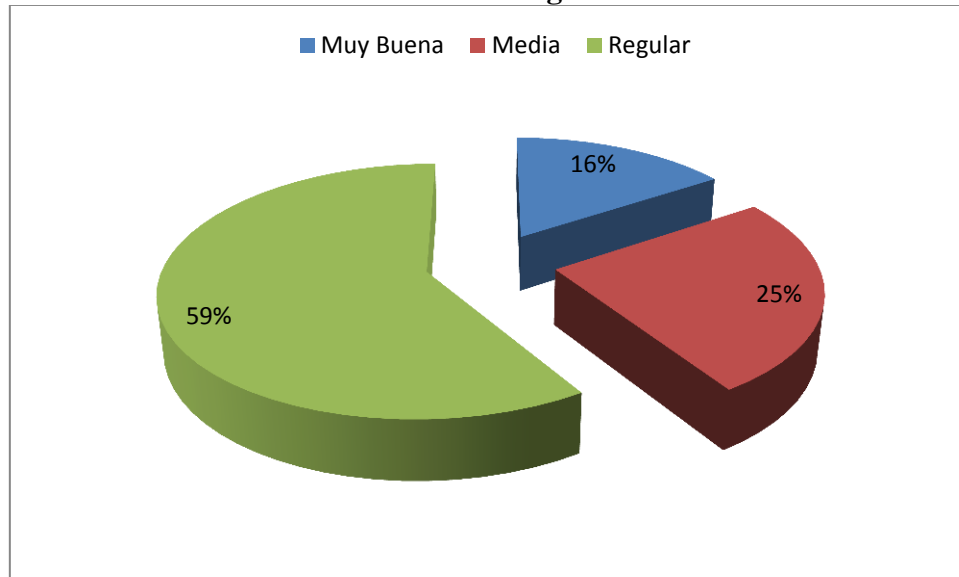
6. ¿Califique la calidad de atención recibida por el personal?

Cuadro No. 10-Pregunta No.6

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Muy Buena	20	15,75%
Media	32	25,20%
Regular	75	59,06%
Total	127	100,00%

Fuente: (Observación Realizada, 2014)

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 15-Pregunta No.6

Fuente: (Observación Realizada, 2014)

Elaborado por: Autor

Análisis e interpretación

La atención al cliente es fundamental para satisfacer sus necesidades. El 59% indica que esta es regular, el 16% muy buena y el 25% media.

Los problemas de atención al cliente impiden que la empresa pueda desarrollarse de manera efectiva, aspecto que limita su crecimiento. Es fundamental que el personal conozca de mejor manera los procesos de atención para que brinden una mejor asesoría.

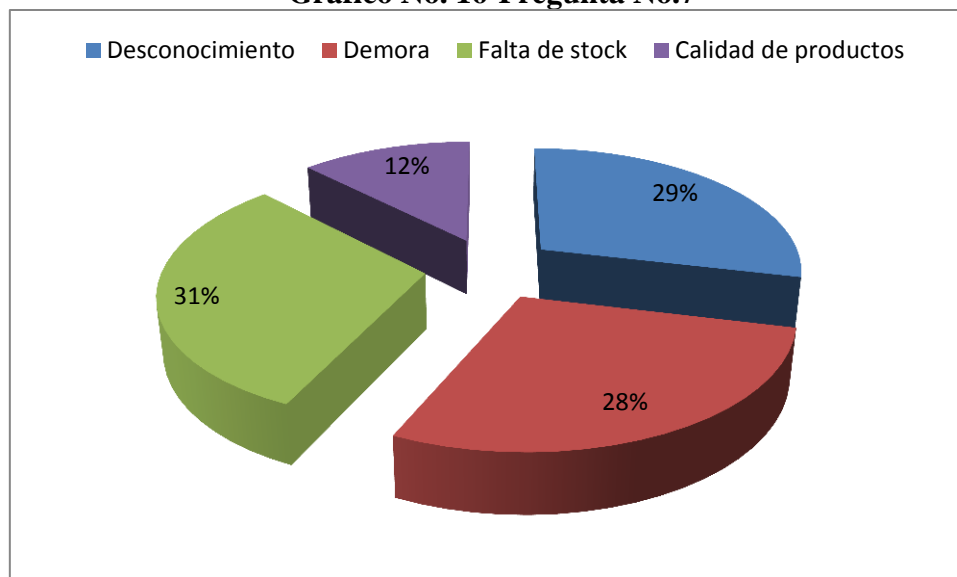
7. ¿Qué factores afectaron su satisfacción?

Cuadro No. 11-Pregunta No.7

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Desconocimiento	111	28,68%
Demora	109	28,17%
Falta de stock	119	30,75%
Calidad de productos	48	12,40%
Total	387	100,00%

Fuente: (Observación Realizada, 2014)
Elaborado por: Autor

Gráfico No. 16-Pregunta No.7



Fuente: (Observación Realizada, 2014)
Elaborado por: Autor

Análisis e interpretación

La falta de stock es el principal factor que afecta la satisfacción de los clientes con 30,75%, seguido del desconocimiento 28,68% y demora en la entrega 28,17%.

8. ¿Encuentra en sus visitas todos los productos que demandaba en el local?

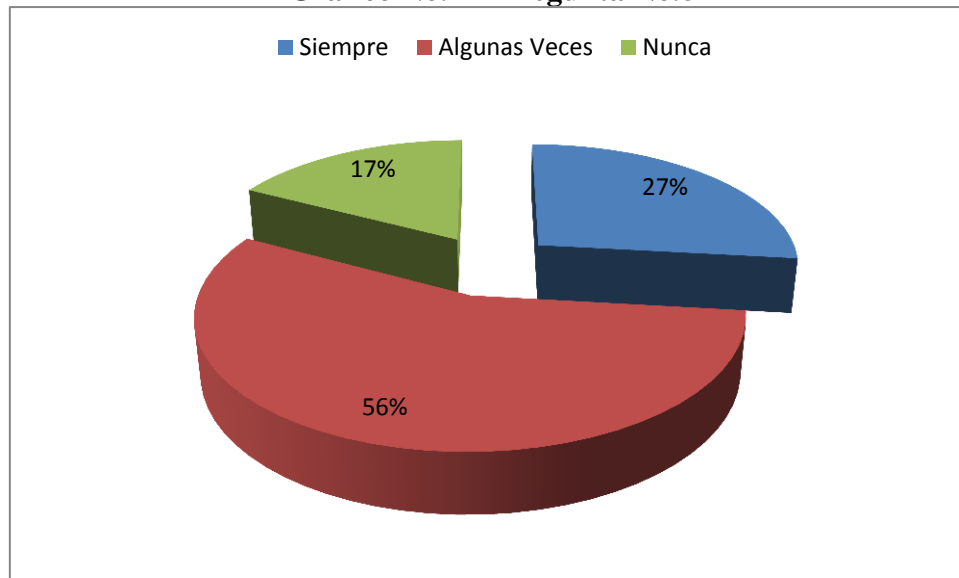
Cuadro No. 12-Pregunta No.8

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Siempre	34	26,77%
Algunas Veces	71	55,91%
Nunca	22	17,32%
Total	127	100,00%

Fuente: (Observación Realizada, 2014)

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 17-Pregunta No.8



Fuente: (Observación Realizada, 2014)

Elaborado por: Autor

Análisis e interpretación

Contar con la variedad de productos requeridos es un elemento que satisfacer las necesidades del cliente. En este caso, los resultados permiten observar que el 56% solo algunas veces encuentra todos los productos requeridos, el 27% siempre y el 17% nunca.

Los resultados confirman la existencia de problemas en la administración de inventario que deben superarse.

9. ¿Qué elementos consideraría puede mejorar la empresa?

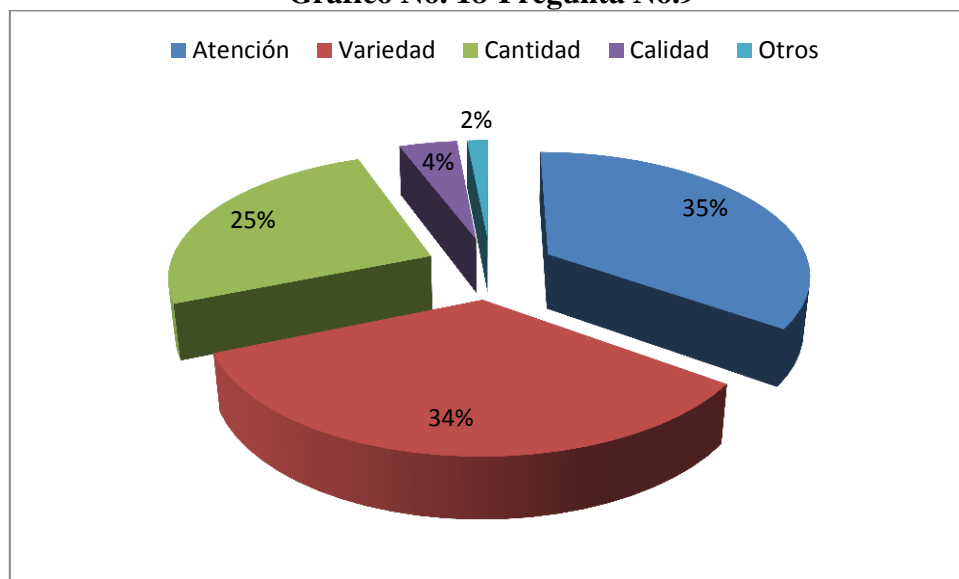
Cuadro No. 13-Pregunta No.9

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Atención	115	34,85%
Variedad	112	33,94%
Cantidad	84	25,45%
Calidad	14	4,24%
Otros	5	1,52%
Total	330	100,00%

Fuente: (Observación Realizada, 2014)

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 18-Pregunta No.9



Fuente: (Observación Realizada, 2014)

Elaborado por: Autor

10. ¿Regresaría a comprar en este local?

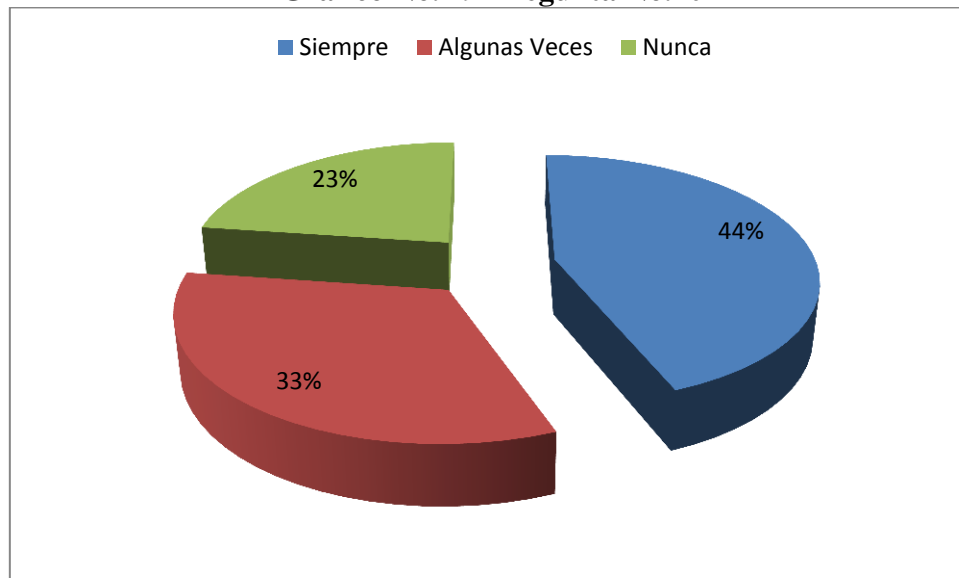
Cuadro No. 14-Pregunta No.10

OPCIÓN	FRECUENCIA	TASA
Siempre	56	44,09%
Algunas Veces	42	33,07%
Nunca	29	22,83%
Total	127	100,00%

Fuente: (Observación Realizada, 2014)

Elaborado por: Autor

Gráfico No. 19-Pregunta No.10



Fuente: (Observación Realizada, 2014)

Elaborado por: Autor

Análisis e interpretación

En base al servicio prestado el cliente determina si regresaría a comprar o no en la empresa, aspecto que determina el posicionamiento a alcanzar. El 44% indica que siempre, el 33% algunas veces y el 23% nunca. Los resultados señalan que la empresa mantiene una aceptación en el mercado, aun cuando tiene serias falencias. La cercanía con el cliente debido a su ubicación estratégica es un elemento determinante pero no

suficiente ya que si no mejora su gestión puede quedar vulnerable frente a la competencia.

Resultados de la entrevista:

Para disponer de criterios de expertos en el desarrollo de planes estratégicos se ha procedido a realizar la siguiente entrevista.

Entrevistado: Econ. Camilo Paz Albuja

Cargo: Director de Planificación Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Fecha: 24/03/2014

El desarrollo de la entrevista fue estructurada, es decir contó con preguntas previamente definidas. Los resultados se describen a continuación:

1. ¿Qué beneficios existen en el desarrollo de un plan estratégico?

El desarrollo de una planificación estratégica aporta a la empresa brindándole un direccionamiento y orientación frente a lo que se debe obtener. En este caso, permite identificar las debilidades existentes y promueve cambios sustentables, los cuales aporten a mejorar la calidad de servicios y la rentabilidad.

2. ¿Qué procesos se deben utilizar para realizar un plan estratégico adecuado?

Para su desarrollo es importante definir una metodología que incluya dentro de su desarrollo un proceso de diagnóstico y priorización a fin de que las estrategias formuladas se enfoquen en las áreas que mayor necesidad tiene la empresa.

En este caso, su desarrollo debe apoyar a la empresa estableciendo acciones que sean requeridas y viables, aspectos que determinan el beneficio de la planificación estratégica.

3. ¿Quiénes participan en el desarrollo del plan estratégica?

La planificación estratégica es el resultado de la participación activa de todo el personal. En este caso, es necesario contar con un líder quien conoce la metodología y la cumple a cabalidad. Acorde al tipo de empresa es importante definir los asistentes, quienes apoyan en el levantamiento de los datos y los análisis requeridos.

En la actualidad, metodologías como el Cuadro de Mando Integral, el marco lógico, entre otros establecen la importancia de una participación activa en la cual deben involucrarse clientes, personal, expertos y facilitadores.

1. ¿Cómo se pueden evaluar los resultados?

Para evaluar los resultados es necesario establecer un tablero de comando compuesto por un conjunto de indicadores de gestión, los cuales permiten evaluar el rendimiento y verificar si los objetivos propuestos se han alcanzado.

La definición de los indicadores es un proceso elemental y necesario en la empresa, debiendo estos cubrir todas las áreas y enfocarse en la eficiencia, eficacia y efectividad.

2. ¿Qué mecanismos se pueden desarrollar para implementar una planificación estratégica?

Para implementar la planificación resultante es necesario desarrollar un plan operativo que delimite las actividades a cumplir, los tiempos de ejecución y los responsables. El plan operativo es la guía necesaria que debe tener la empresa para cumplir cada una de las actividades requeridas a fin de que las estrategias puedan cumplir con los objetivos propuestos.

En función de los análisis desarrollados se plantea el siguiente diagnóstico FODA.

1.13 Diagnóstico FODA

1.13.1 Fortalezas

- Existe un buen historial de pagos a proveedores, por lo que el negocio se puede financiar por sí mismo.
- El negocio vende directamente al consumidor final por lo que es un canal de distribución directa al público sin intermediarios.
- Existe una infraestructura de 1265 metros cuadrados que permite al negocio un crecimiento el momento de generar una atención ordenada al público.
- La experiencia de los propietarios y su conciencia del mercado pueden impulsar positivamente en un posible crecimiento.
- Los propietarios tienen acceso a créditos financieros lo que puede sostener inversiones requeridas.

1.13.2 Oportunidades

- Economía del país estable y en desarrollo fomenta el mayor crecimiento de actividades económicas lo que da paso a una mayor demanda de productos de ferretería

- Existe un gran crecimiento en la ciudad de Quito, por lo que hay mayor cantidad de artesanos y construcciones en lugares periféricos de la ciudad.
- Desarrollo tecnológico fomenta la disposición de aplicaciones necesarias para mejorar la gestión administrativa del negocio.
- Cambio en la matriz productiva da paso a un fomento de la micro, pequeña y mediana empresa.

1.13.3 Debilidades

- Deficiente sistema de abastecimiento de productos, manejo de inventarios.
- Falencias en el control interno por falta de definición de procesos de gestión
- Falta de apoyo en recursos tecnológicos
- Falta de una especialización en líneas de producto, lo que no permite desarrollar un efectivo posicionamiento de mercado.
- Incumplimiento de las normativas legales relacionadas a la facturación, contabilidad y tributación.
- Toma de decisiones sin información de respaldo
- Carencia de políticas internas que orienten al negocio a cumplir objetivos
- Personal sin contratos legalizados ni beneficios sociales acorde el Código de Trabajo.

- Personal sin competencias específicas relacionadas a las funciones que cumple
- Falta de planificación estratégica interna que determine los lineamientos del negocio.

1.13.4 Amenazas

- La competencia tiene mayor cobertura a nivel local y nacional con sucursales en diferentes ubicaciones y pueden comprar productos en mayores cantidades y a mejores precios.
- Grandes cadenas de Ferretería consolidan el mercado en Ecuador
- Mayor control estatal de los negocios informales pueden generar sanciones y riesgos de cierre de operación
- Estabilidad del país puede originar la apertura de nuevos negocios y cadenas nacionales e internacionales
- Nuevo marco jurídico penal da lugar a la prisión por no afiliación de los empleados.

CAPÍTULO II

2. PROPUESTA DE MEJORA

2.1 Planeación Administrativa

La presente planeación estratégica ha sido desarrollada con el objetivo de establecer los lineamientos que permitan un mejoramiento de Comercial Herrera, disponiendo de un claro direccionamiento y enfoque hacia la satisfacción de sus clientes para de esta manera mejorar su posicionamiento en el mercado e iniciar la expansión de mercado.

2.1.1 Misión

Para definir la misión de Comercial Herrera se ha utilizado como base indicadores claves los cuales permiten conformar una propuesta que aporte al crecimiento de la organización y genera las bases sobre las cuales deben formularse las estrategias requeridas.

Cuadro No. 15.-Definición de la Misión

ELEMENTOS CLAVE	FORMULACIÓN
Naturaleza del negocio	Comercialización productos de ferretería
Motivo para existir	Superar las necesidades del cliente
Clientes ¿Para quién?	Personas naturales o jurídicas
Factor diferenciador ¿Qué hace diferente a los demás?	Productos de alta calidad y Servicio eficiente, con amplia variedad de marcas
Recursos ¿Cuál va a ser el equipo de trabaja que realizara las funciones?	Recurso humano Comprometido
Principios y valores	Responsabilidad y honestidad

Elaborado por: Autor

Conforme los indicadores claves definidos, la misión propuesta es:

“Es una empresa dedicada a la comercialización de productos de ferretería, disponiendo de una amplia variedad en marcas para cumplir con las expectativas más exigentes del cliente y superar sus necesidades con productos de alta calidad y servicio eficiente, contando con personal comprometido y trabajando con responsabilidad y honestidad”

2.1.2 Visión

De igual manera mediante el uso de indicadores clave se formula la siguiente visión:

Cuadro No. 16-Visión

ELEMENTOS CLAVE	FORMULACIÓN
¿Qué quiero hacer?	Ser una empresa reconocida por la calidad de sus productos y servicios en ferretería para superar las necesidades del cliente
Ámbito de mercado	Distrito metropolitano de Quito, Sector Sur
Productos o servicios	Amplia diversificación de productos y marcas de ferretería
En qué tiempo se puede realizar	En un periodo de 5 años

Elaborado por: Autor

“Ser la principal ferretería para el año 2019 en el sector sur del Distrito Metropolitano de Quito, reconocida por la calidad de productos y servicios, contando con una amplia diversificación de productos y marcas especializadas para superar las necesidades de los clientes”.

2.1.3 Valores

La misión presentada señalo como principales valores de Comercial Herrera la responsabilidad y honestidad los cuales se definen en base de los siguientes aspectos:

- **Responsabilidad:**

Comprende el cumplimiento de los estándares de calidad requeridos para que el cliente disponga de los productos y

asesoría adecuada, contando con un respaldo por parte de Comercial Herrera en sus inquietudes y necesidades. Su desarrollo establece la importancia del trabajo en equipo, aspecto que se ve traducido a una alta productividad en función a personal calificado y comprometido con la calidad.

- **Honestidad**

La honestidad comprende la comercialización de productos de calidad que permitan al cliente disponer de un precio justo, la cantidad y variedad de productos de ferretería requeridos y una atención de calidad.

Comercial Herrera trabaja para superar las expectativas del cliente, factor que se ve reflejado en el diseño de sus procesos internos los cuales permitan que el cliente disponga del respaldo requerido para poder crecer.

2.1.4 Objetivos

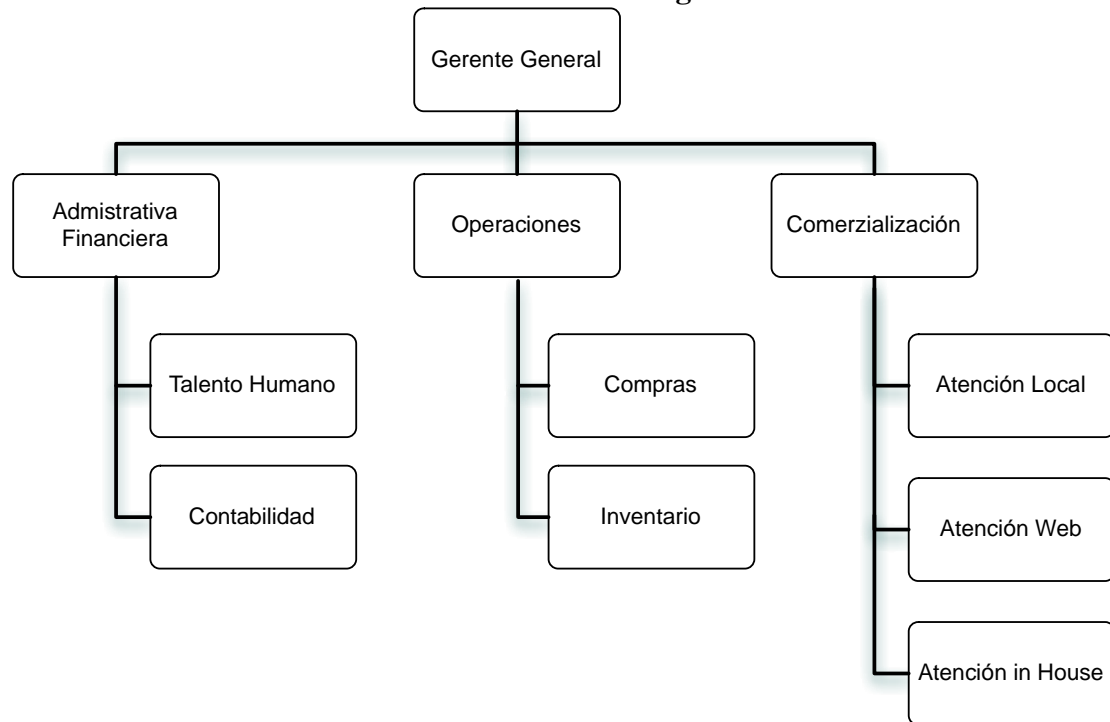
La formulación de los objetivos comprende diversas áreas estratégicas que el negocio demanda para poder alcanzar la visión y misión buscada. En este caso, su formulación se fundamenta en propuestas de valor que se describen a continuación:

Cuadro No. 17-Formulación de Objetivos

Perspectiva	Eje	Objetivos
Financiera	Crecimiento de la empresa	Mantener la empresa con un sólido crecimiento sostenido y sustentable, obteniendo rentabilidad en los diferentes productos de ferretería comercializados.
	Rentabilidad	
	Eficiencia Capital Circulante	
Cliente	Diversificación de productos	Ofertar productos de calidad disponiendo de varias marcas reconocidas en el mercado, disponiendo de alta calidad en los servicios de atención y asesoría prestados.
	Sistemas de comunicación	
	Calidad en servicio	
Procesos Internos	Integración áreas	Procesos orientados al cliente que permitan superar sus propias expectativas. Procesos ágiles, flexibles y enfocados a brindar un servicio de calidad
	Control interno	
Aprendizaje	Tecnología	Alinearse al avance científico y tecnológico del mercado en base al mejoramiento de los procesos internos y capacitación del personal
	Entorno laboral	

Elaborado por: Autor**2.1.5 Estructura organizacional**

Para poder cumplir con los objetivos planteados es importante contar con una estructura organizacional flexible que se adapte al cliente y permita brindar una atención oportuna y adecuada en función de sus necesidades. La estructura propuesta es innovadora en Comercial Herrera y determina un cambio interno necesario para que puedan aplicarse de manera efectiva estrategias que permitan alcanzar los objetivos señalados:

Gráfico No. 20-Estructura organizacional**Elaborado por: Autor**

Como se observa, la estructura organizativa se ha propuesto conformarla en tres áreas de gestión las cuales en el primer año serán seis personas debidamente interrelacionadas, con un crecimiento aproximado del 30% anual hasta llegar a 13 personas en condiciones normales en el año de proyección 5, las cuales permitirán cumplir de manera efectiva los diferentes procesos internos necesarios para brindar un servicio eficiente a los clientes, garantizando la existencia de los productos demandados.

Las personas encargadas de las áreas descritas se definen a continuación:

Cuadro No. 18- Descripción de las funciones

1. Identificación del Cargo:

Título del Cargo : Gerente General

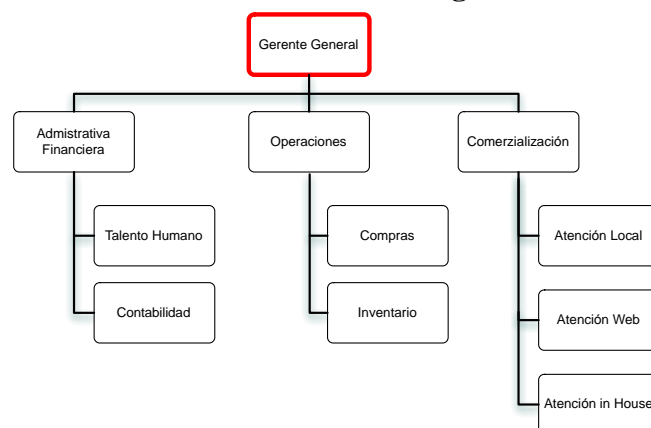
Área/ Departamento/Unidad : Gerencia

Cargo de Supervisor : Dueños del Negocio
Inmediato :

Cargos que Supervisa { Gerente Administrativa
Gerente de Operaciones
Gerente de Comercialización

2. Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:

Gráfico No. 21-Estructura organizacional



Elaborado por: Autor

3. Propósito o misión del Cargo:

Direccionar cada área de la empresa para alcanzar los objetivos propuestos en base a la toma permanente de decisiones encaminadas al crecimiento organizacional con oportunas desiciones y acciones, tomando en cuenta el marco legal y normativo.

4 Descripción de Funciones:

N°	FUNCIONES	Frecuencia 1=Poco frecuente 2= Muy frecuente (A)	Consecuencia por omisión 5 = Muy grave 1= Nada grave (B)	Complejidad 5= Muy complejo 1= Nada complejo (C)	Total (A)+(B)(C)
1	Dirigir las diferentes áreas de la empresa	3	5	5	28
2	Aprobar o Negar la contratación de Personal en las diferentes áreas	2	5	5	27
3	Controlar el rendimiento de todos los procesos internos de la ferretería	1	5	5	26
4	Aprobar la planificación estratégica de la empresa	2	5	4	22
5	Dirigir a todo el personal a cargo	2	5	4	22
6	Organizar la empresa y ejecutar los cambios conforme se requiera	2	4	4	18
7	Establecer el diagnóstico estructural anual del departamento a fin de analizar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y replantear su estructura frente a su participación en el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales.	1	4	4	17

- (a) Se han priorizado las funciones por factores como: frecuencia, consecuencia por omisión y complejidad; y han sido ordenadas descendientemente por importancia.
- (b) En los demás cargos analizados se mostrarán las funciones hasta aquellas que alcanzaron un puntaje total mínimo de 22 / 27.

5. Tiempo de Adaptación al cargo:

Tres meses

PERFIL DEL CARGO

Formación académica requerida para el cargo

Requerido :	Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía, Finanzas, Contabilidad, Auditoría, Tributación; con título de pregrado en cualquiera de las ramas de estudio.
Preferido :	Maestría / Master en Business Administration.

Experiencia total requerida para el cargo

0 a 1 año	<input type="checkbox"/>
1 a 3 años	<input type="checkbox"/>
3 a 5 años	<input type="checkbox"/>
Más de 5 años	<input checked="" type="checkbox"/>
Instituciones Similares	<input type="checkbox"/>
Posiciones Similares	<input checked="" type="checkbox"/>

PERFIL POR COMPETENCIAS

Para establecer las competencias, tanto organizacionales como técnicas se han fijado estos niveles de relevancia: 4 = Relevancia muy alta, 3 = Relevancia alta, 2 = Relevancia media, 1 = Relevancia baja

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA	NIVEL
Orientación al Cliente	5
Manejo de Personal	4
Pensamiento crítico	4
Enfoque a la Calidad y Resultados	4
Identificación de problemas	4
Negociación	4
Pensamiento analítico	4
Innovación y Desarrollo	4
Trabajo en Equipo	4

COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Conocimientos Liderazgo, Planificación y Diseño Estratégico.	4
Conocimientos Manejo de marca, desarrollo de producto y canales de distribución.	4
Destreza en la presupuestos y Análisis financieros.	4

1. Identificación del Cargo:

Título del Cargo : Gerente de Operaciones

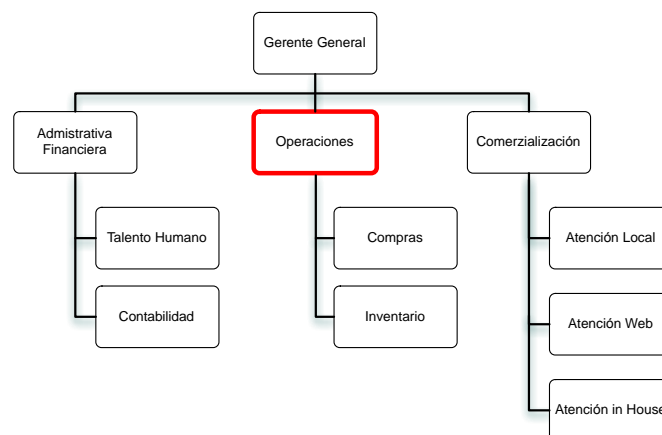
Área/ Departamento/Unidad : Gerencia

Cargo de Supervisor Inmediato : Gerente General

Cargos que Supervisa {
Jefe de Compras
Jefe de Inventario

2. Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:

Gráfico No. 22-Estructura organizacional



Elaborado por: Autor

3. Propósito o misión del Cargo:

Coordinar las compras de productos y su inventario garantizando disponer de todos los productos en el local de venta.

4 Descripción de Funciones:

N°	FUNCIONES	Frecuencia 1=Poco frecuente 2= Muy frecuente (A)	Consecuencia por omisión 5 = Muy grave 1= Nada grave (B)	Complejidad 5= Muy complejo 1= Nada complejo (C)	Total (A)+(B)(C)
1	Desarrollar stocks de seguridad por producto	2	5	5	28
2	Controlar el inventario	1	5	5	26
3	Realizar los pedidos de compra conforme requerimiento	1	5	5	26
4	Calificar a los proveedores	2	5	4	22
5	Realizar el control del inventario físico	2	5	4	22
6	Coordinar la entrega de las compras a clientes al por mayor	1	4	4	17
7	Abastecer al almacén con Importaciones	1	4	4	17

(a) Se han priorizado las funciones por factores como: frecuencia, consecuencia por omisión y complejidad; y han sido ordenadas descendientemente por importancia.

(b) En los demás cargos analizados se mostrarán las funciones hasta aquellas que alcanzaron un puntaje total mínimo de 18 / 27.

5. Tiempo de Adaptación al cargo:

Tres meses

PERFIL DEL CARGO

Formación académica requerida para el cargo

Requerido	:	Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía, Procesos o a fines.
Preferido	:	Maestría / Especialización Superior en Productividad

Experiencia total requerida para el cargo

0 a 1 año	<input type="checkbox"/>
1 a 3 años	<input type="checkbox"/>
3 a 5 años	<input type="checkbox"/>
Más de 5 años	<input checked="" type="checkbox"/>
Instituciones Similares	<input type="checkbox"/>
Posiciones Similares	<input checked="" type="checkbox"/>

PERFIL POR COMPETENCIAS

Para establecer las competencias, tanto organizacionales como técnicas se han fijado estos niveles de relevancia: 4 = Relevancia muy alta, 3 = Relevancia alta, 2 = Relevancia media, 1 = Relevancia baja

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA	NIVEL
Orientación al Cliente	5
Manejo de Personal	4
Pensamiento crítico	4
Enfoque a la Calidad y Resultados	4
Identificación de problemas	4
Negociación	4
Pensamiento analítico	3
Innovación y Desarrollo	3
Trabajo en Equipo	3

COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Conocimientos de Logística	4
Conocimientos en control y abasecimiento de Inventario	4
Conocimiento de Manejo de Aduanas	4

1. Identificación del Cargo:

Título del Cargo : Gerente de Administrativa/Financiera

Área/ Departamento/Unidad : Gerencia

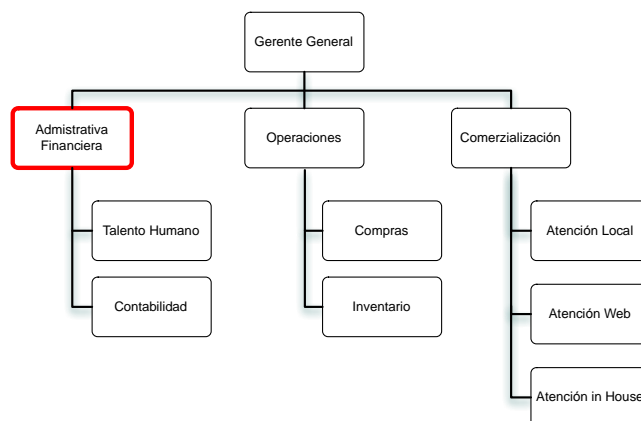
Cargo de Supervisor Inmediato : Gerente General

Cargos que Supervisa

Atención local
Atención Web
Atención in House

11. Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:

Gráfico No. 23-Estructura organizacional



Elaborado por: Autor

3. Propósito o misión del Cargo:

Establecer y controlar el cumplimiento de los presupuestos definidos por la empresa. Verificar el cumplimiento de la emisión de balances, procesos contables y la tributación originada de las operaciones en la ferretería

4 Descripción de Funciones:

Nº	FUNCIONES	Frecuencia 1=Poco frecuente 2= Muy frecuente (A)	Consecuencia por omisión 5 = Muy grave 1= Nada grave (B)	Complejidad 5= Muy complejo 1= Nada complejo (C)	Total (A)+(B)(C)
1	Realización de los Presupuestos en conformidad a la planeación estratégica aprobada.	3	5	5	28
2	Estudios de estados financieros y sus análisis	2	5	5	27
3	Examinar y evaluar los resultados de la gestión, con la finalidad de expresar una opinión objetiva sobre los estados financieros	2	5	5	27
4	Certificación de planillas para pago de impuestos	5	4	4	21
5	Ingreso de diarios y control de mayores de los movimientos contables	5	4	4	22
6	Elaborar la información financiera que refleja el resultado de la gestión	2	5	4	22
7	Elaborar la información financiera que refleja el resultado de la gestión	2	4	5	22
8	Analizar los resultados económicos, detectando áreas críticas y señalando cursos de acción que permitan lograr mejoras.	1	4	5	21
9	Analizar los resultados económicos, detectando áreas críticas y señalando cursos de acción que permitan lograr mejoras.	1	4	5	21
10	Aplicación de beneficios y reportes de dividendos	1	4	4	17
11	Establecimiento de sistema de contabilidad	1	4	4	17
12	Controlar la contratación del personal	2	4	3	17
13	Desarrollar los roles de pago	5	4	3	17
14	Conciliaciones bancarias.	4	4	3	16

- (a) Se han priorizado las funciones por factores como: frecuencia, consecuencia por omisión y complejidad; y han sido ordenadas descendientemente por importancia.
- (b) En los demás cargos analizados se mostrarán las funciones hasta aquellas que alcanzaron un puntaje total mínimo de 18 / 27.

5. Tiempo de Adaptación al cargo:

Tres meses

PERFIL DEL CARGO

Formación académica requerida para el cargo

Requerido :	Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía, Finanzas.
Preferido :	Maestría / Especialización Superior en Finanzas.

Experiencia total requerida para el cargo

0 a 1 año	<input type="checkbox"/>
1 a 3 años	<input type="checkbox"/>
3 a 5 años	<input type="checkbox"/>
Más de 5 años	<input checked="" type="checkbox"/>
Instituciones Similares	<input type="checkbox"/>
Posiciones Similares	<input checked="" type="checkbox"/>

PERFIL POR COMPETENCIAS

Para establecer las competencias, tanto organizacionales como técnicas se han fijado estos niveles de relevancia: 4 = Relevancia muy alta, 3 = Relevancia alta, 2 = Relevancia media, 1 = Relevancia baja

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA	NIVEL
Orientación al Cliente	4
Manejo de Personal	4
Pensamiento crítico	4
Enfoque a la Calidad y Resultados	4
Identificación de problemas	4
Negociación	4
Pensamiento analítico	4
Innovación y Desarrollo	4
Trabajo en Equipo	4

COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Conocimientos de Finanzas, Presupuestos, Flujos de Caja, Contabilidad General y Costos	4
Conocimientos Tributarios y Laborales	4
Elaboración de Análisis Reportes Financieros	4

1. Identificación del Cargo:

Título del Cargo : Gerente de Comercialización

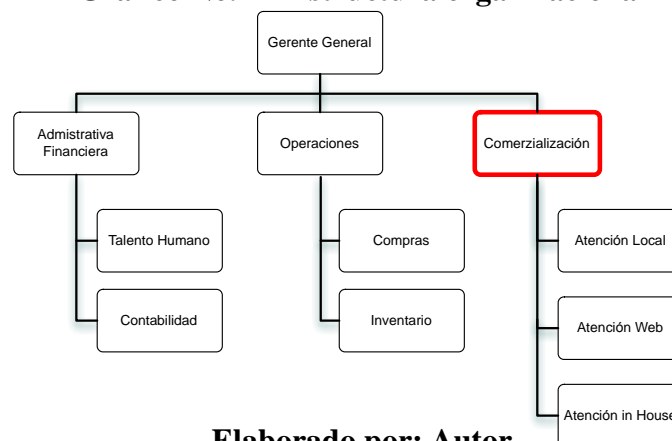
Área/ Departamento/Unidad : Gerencia

Cargo de Supervisor Inmediato : Gerente General

Cargos que Supervisa : Personal de Mercadeo

2. Ubicación del Cargo en la Estructura Orgánica:

Gráfico No. 24-Estructura organizacional



3. Propósito o misión del Cargo:

Fomentar la identificación de la empresa en el mercado objetivo, incentivando a la demanda al consumo de los diferentes productos de ferretería.

4 Descripción de Funciones:

Nº	FUNCIONES	Frecuencia 1=Poco frecuente 2= Muy frecuente (A)	Consecuencia por omisión 5 = Muy grave 1= Nada grave (B)	Complejidad 5= Muy complejo 1= Nada complejo (C)	Total (A)+(B)(C)
1	Desarrollar las estrategias de mercadeo	4	5	5	29
2	Realizar estudios permanentes de la competencia para minimizar el impacto de sus estrategias.	3	5	5	28
3	Desarrollar el plan de mercadeo	2	5	5	27
4	Coordinar con los medios de comunicación la publicidad aprobada	2	4	5	22
5	Analizar la satisfacción del cliente	1	4	5	21
6	Coordinar con los medios de comunicación la publicidad aprobada	4	4	4	20
7	Evaluar la efectividad de las estrategias desarrolladas.	4	4	4	20
8	Alcanzar la diferenciación, identificación de marca y liderazgo	3	4	4	19
9	Definir las promociones a ser utilizadas para incentivar la demanda	3	4	4	19

(a) Se han priorizado las funciones por factores como: frecuencia, consecuencia por omisión y complejidad; y han sido ordenadas descendientemente por importancia.

(b) En los demás cargos analizados se mostrarán las funciones hasta aquellas que alcanzaron un puntaje total mínimo de 19 / 27.

5. Tiempo de Adaptación al cargo:

Tres meses

PERFIL DEL CARGO

Formación académica requerida para el cargo

Requerido :	Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía, Mercadeo, Estrategia, Finanzas
Preferido :	Maestría / Especialización Superior en Mercadeo.

Experiencia total requerida para el cargo

0 a 1 año	<input type="checkbox"/>
1 a 3 años	<input type="checkbox"/>
3 a 5 años	<input type="checkbox"/>
Más de 5 años	<input checked="" type="checkbox"/>
Instituciones Similares	<input type="checkbox"/>
Posiciones Similares	<input checked="" type="checkbox"/>

PERFIL POR COMPETENCIAS

Para establecer las competencias, tanto organizacionales como técnicas se han fijado estos niveles de relevancia: 4 = Relevancia muy alta, 3 = Relevancia alta, 2 = Relevancia media, 1 = Relevancia baja

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA	NIVEL
Orientación al Cliente	5
Manejo de Personal	5
Ventas corporativas	5
Enfoque a la Calidad y Resultados	4
Identificación de problemas	4
Negociación	4
Pensamiento analítico	4
Innovación y Desarrollo	4
Trabajo en Equipo	4

COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Programación Neurolingüística en Ventas	4
Manejo de Tecnologías de la Información	4
Manejo de Producto y Marca	4

Elaborado por: Autor

2.1.6 Definición de estrategias

La definición de estrategias comprende un conjunto de acciones derivadas del diagnóstico realizado, permitiendo que se cumplan los objetivos planteados en cada una de las áreas.

Para su desarrollo, se cumplió con las diferentes actividades:

- Matriz de aprovechabilidad y vulnerabilidad
- Matriz de Factores Internos
- Matriz de Factores Externos
- Matriz DAFO

2.1.6.1 Matriz de aprovechabilidad y vulnerabilidad

La matriz de aprovechabilidad y vulnerabilidad establece una comparación entre las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas determinando el impacto existente, permitiendo establecer una priorización que permita concentrar la formulación de estrategias en acciones que produzcan mejoramientos sustentables en la ferretería. Para su desarrollo se tomó como referencia la siguiente tabla de priorización, la cual fue calificada mediante un Grupo Focal desarrollado con el personal de Comercial Herrera:

Cuadro No. 19- Tabla de priorización

Valor	Descripción
1	Alta incidencia, los factores evaluados tienen alta relación
0,5	Moderada Incidencia, los factores evaluados se relacionan de manera general
0	Baja Incidencia, los factores evaluados no se relacionan entre sí.

Fuente: (David, 2010)**Elaborado por: Autor**

Su desarrollo obtuvo los siguientes resultados:

Cuadro No. 20- Matriz de aprovechabilidad y vulnerabilidad

FACTORES		O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4	A5	TOTAL
		Economía del país estable y en desarrollo fomenta el mayor crecimiento de actividades económicas lo que da paso a una mayor demanda de productos de ferretería	Existe un gran crecimiento en la ciudad de Quito, por lo que hay mayor cantidad de artesanos y construcciones en lugares periféricos de la ciudad.	Desarrollo tecnológico fomenta la disposición de aplicaciones necesarias para mejorar la gestión administrativa del negocio.	Cambio en la matriz productiva da paso a un fomento de la micro, pequeña y mediana empresa.	La competencia tiene mayor cobertura a nivel local y nacional con sucursales en diferentes ubicaciones y pueden comprar productos en mayores cantidades y a mejores precios.	Grandes cadenas de Ferretería consolidan el mercado en Ecuador	Mayor control estatal de los negocios informales pueden generar sanciones y riesgos de cierre de operación	Estabilidad del país puede originar la apertura de nuevos negocios y cadenas nacionales e internacionales	Nuevo marco jurídico penal da lugar a la prisión por no afiliación de los empleados.	
F 1	Existe un buen historial de pagos a proveedores, por lo que el negocio se puede financiar por sí mismo.	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	7
F 2	El negocio vende directamente al consumidor final por lo que es un canal de distribución directa al público sin intermediarios.	0,5	1			1	0	1	0,5	1	5
F 3	Existe una infraestructura de 1265 metros cuadrados que permite al negocio un crecimiento el momento de generar una atención ordenada al público.	0	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	5 / 5
F 4	La experiencia de los propietarios y su conciencia del mercado pueden impulsar positivamente en un posible crecimiento.	0,5	1	1	0,5	1	0	1	1	1	7
F 5	Los propietarios tienen acceso a créditos financieros lo que puede sostener inversiones requeridas.	0	0,5	0	0	0	1	0	0	0	1 / 5
TOTAL		2	3,5	2,5	1,5	3,5	2,5	3,5	3,5	3,5	2 6

FACTORES		O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4	A5	TOTAL
		Economía del país estable y en desarrollo fomenta el mayor crecimiento de actividades económicas lo que da paso a una mayor demanda de productos de ferretería	Existe un gran crecimiento en la ciudad de Quito, por lo que hay mayor cantidad de artesanos y construcciones en lugares periféricos de la ciudad.	Desarrollo tecnológico fomenta la disposición de aplicaciones necesarias para mejorar la gestión administrativa del negocio.	Cambio en la matriz productiva da paso a un fomento de la micro, pequeña y mediana empresa.	La competencia tiene mayor cobertura a nivel local y nacional con sucursales en diferentes ubicaciones y pueden comprar productos en mayores cantidades y a mejores precios.	Grandes cadenas de Ferretería consolidan el mercado en Ecuador	Mayor control estatal de los negocios informales pueden generar sanciones y riesgos de cierre de operación	Estabilidad del país puede originar la apertura de nuevos negocios y cadenas nacionales e internacionales	Nuevo marco jurídico penal da lugar a la prisión por no afiliación de los empleados.	
D1	Deficiente sistema de abastecimiento de productos, manejo de inventarios.	1	0,5	0	0,5	1	0,5	1	0,5	0	5
D2	Falencias en el control interno por falta de definición de procesos de gestión	0,5	1	0		1	0	0	0	0	2 / 5
D3	Falta de apoyo en recursos tecnológicos	0	1	1	0,5	0	1	0	1	1	5 / 5
D4	Falta de una especialización en líneas de producto, lo que no permite desarrollar un efectivo posicionamiento de mercado.	0,5	0,5	0	1	1	0,5	0,5	0	0,5	4 / 5
D5	Incumplimiento de las normativas legales relacionadas a la facturación, contabilidad y tributación.	1	0	1	0,5	0,5	0	1	1	1	6
D6	Toma de decisiones sin información de respaldo		0	0	1	1	0	1	0	0	3
D7	Carencia de políticas internas que orienten al negocio a cumplir objetivos	1	0,5	0	0	0	0	1	0	1	3 / 5
D8	Personal sin contratos legalizados ni beneficios sociales acorde el Código de Trabajo.	1	1	1	0,5	1	0,5	1	1	0,5	7 / 5
D9	Personal sin competencias específicas relacionadas a las funciones que cumple	0	0	1	0	0	0	0	0	1	2
D10	Falta de planificación estratégica interna que determine los lineamientos del negocio.	0	1	0	0,5	0	0,5	0	0,5	1	3 / 5
TOTAL		5	5,5	4	4,5	5,5	3	5,5	4	6	4 / 3

Los resultados de la matriz se ordenaron acorde a la capacidad de impacto de cada factor obteniendo los siguientes resultados:

Cuadro No. 21-Resultados de priorización

Cod	Factor	Peso Absoluto
F1	Existe un buen historial de pagos a proveedores, por lo que el negocio se puede financiar por sí mismo.	7
F4	La experiencia de los propietarios y su conciencia del mercado pueden impulsar positivamente en un posible crecimiento.	7
F3	Existe una infraestructura de 1265 metros cuadrados que permite al negocio un crecimiento el momento de generar una atención ordenada al público.	5,5
F2	El negocio vende directamente al consumidor final por lo que es un canal de distribución directa al público sin intermediarios.	5
F5	Los propietarios tienen acceso a créditos financieros lo que puede sostener inversiones requeridas.	1,5

Cod	Factor	Peso Absoluto
D8	Personal sin contratos legalizados ni beneficios sociales acorde el Código de Trabajo.	7,5
D5	Incumplimiento de las normativas legales relacionadas a la facturación, contabilidad y tributación.	6
D3	Falta de apoyo en recursos tecnológicos	5,5
D1	Deficiente sistema de abastecimiento de productos, manejo de inventarios.	5
D4	Falta de una especialización en líneas de producto, lo que no permite desarrollar un efectivo posicionamiento de mercado.	4,5
D7	Carencia de políticas internas que orienten al negocio a cumplir objetivos	3,5
D10	Falta de planificación estratégica interna que determine los lineamientos del negocio.	3,5
D6	Toma de decisiones sin información de respaldo	3
D2	Falencias en el control interno por falta de definición de procesos de gestión	2,5
D9	Personal sin competencias específicas relacionadas a las funciones	2

Cod	Factor	Peso Absoluto
O2	Existe un gran crecimiento en la ciudad de Quito, por lo que hay mayor cantidad de artesanos y construcciones en lugares periféricos de la ciudad.	9
O1	Economía del país estable y en desarrollo fomenta el mayor crecimiento de actividades económicas lo que da paso a una mayor demanda de productos de ferretería	7
O3	Desarrollo tecnológico fomenta la disposición de aplicaciones necesarias para mejorar la gestión administrativa del negocio.	6,5
O4	Cambio en la matriz productiva da paso a un fomento de la micro, pequeña y mediana empresa.	6

Cod	Factor	Peso Absoluto
A5	Nuevo marco jurídico penal da lugar a la prisión por no afiliación de los empleados.	9,5
A1	La competencia tiene mayor cobertura a nivel local y nacional con sucursales en diferentes ubicaciones y pueden comprar productos en mayores cantidades y a mejores precios.	9
A3	Mayor control estatal de los negocios informales pueden generar sanciones y riesgos de cierre de operación	9
A4	Estabilidad del país puede originar la apertura de nuevos negocios y cadenas nacionales e internacionales	7,5
A2	Grandes cadenas de Ferretería consolidan el mercado en Ecuador	5,5

Elaborado por: Autor

La priorización de factores permite enfocarse en definir estrategias de alto impacto. En este caso, los factores de mayor relevancia han sido colorados para su clara identificación.

2.1.6.2 Matriz de Factores Internos

Con el objetivo de verificar el estado actual del entorno necesario para determinar las estrategias se comparó los factores internos a los cuales se valoró en función de la siguiente tabla de calificación:

Cuadro No. 22- Tabla de calificación

Valor	Calificación
4	El factor es relevante para la empresa y su comportamiento incide en el resultado final
3	El factor tiene una importancia media y su comportamiento puede generar consecuencias
2	El factor tiene baja relevancia y su comportamiento no genera mayor consecuencia
1	El factor no es relevante, su incidencia es baja

Elaborado por: Autor

Los resultados obtenidos, permiten observar que las fortalezas tienen mayor impacto que las debilidades situación que establece un entorno adecuado en la empresa debiendo corregir las falencias internas que no permiten un mejor desenvolvimiento y rentabilidad. Ver Cuadro No. 23.

Fortalezas: 1,30

Debilidades 0,88

2.1.6.3 Matriz de Factores Externos

Los factores externos pueden afectar a la empresa, por lo que es importante establecer el escenario

actual en función a su ponderación. Los resultados confirman que las oportunidades tienen un mayor peso que las amenazas, encontrando un entorno adecuado para el desarrollo del negocio, el cual demanda de lineamientos apropiados para mantener un crecimiento progresivo. Ver Cuadro No.24.

Oportunidades: 1,43

Amenazas: 0,92

2.1.6.4 Matriz DAFO

Utilizando los factores de ponderación, se formulan las siguientes estrategias. Ver Cuadro 25.

Cuadro No. 23- Matriz EFI

FACTORES		Peso Absoluto	Peso Relativo	Calificación	Ponderación
F1	Existe un buen historial de pagos a proveedores, por lo que el negocio se puede financiar por sí mismo.	7	0,10	4	0,41
F2	El negocio vende directamente al consumidor final por lo que es un canal de distribución directa al público sin intermediarios.	5	0,07	4	0,29
F3	Existe una infraestructura de 1265 metros cuadrados que permite al negocio un crecimiento el momento de generar una atención ordenada al público.	5,5	0,08	3	0,24
F4	La experiencia de los propietarios y su conciencia del mercado pueden impulsar positivamente en un posible crecimiento.	7	0,10	3	0,30
F5	Los propietarios tienen acceso a créditos financieros lo que puede sostener inversiones requeridas.	1,5	0,02	3	0,07
D1	Deficiente sistema de abastecimiento de productos, manejo de inventarios.	5	0,07	2	0,14
D2	Falencias en el control interno por falta de definición de procesos de gestión	2,5	0,04	2	0,07
D3	Falta de apoyo en recursos tecnológicos	5,5	0,08	2	0,16
D4	Falta de una especialización en líneas de producto, lo que no permite desarrollar un efectivo posicionamiento de mercado.	4,5	0,07	2	0,13
D5	Incumplimiento de las normativas legales relacionadas a la facturación, contabilidad y tributación.	6	0,09	1	0,09
D6	Toma de decisiones sin información de respaldo	3	0,04	1	0,04
D7	Carencia de políticas internas que orienten al negocio a cumplir objetivos	3,5	0,05	1	0,05
D8	Personal sin contratos legalizados ni beneficios sociales acorde el Código de Trabajo.	7,5	0,11	1	0,11
D9	Personal sin competencias específicas relacionadas a las funciones que cumple	2	0,03	1	0,03
D10	Falta de planificación estratégica interna que determine los lineamientos del negocio.	3,5	0,05	1	0,05
TOTAL		69	1,00		2,18

Elaborado por: Autor

Cuadro No. 24-Matriz EFE

FACTORES		Peso Absoluto	Peso Relativo	Calificación	Ponderación
O 1	Economía del país estable y en desarrollo fomenta el mayor crecimiento de actividades económicas lo que da paso a una mayor demanda de productos de ferretería	7	0,10	4	0,41
O 2	Existe un gran crecimiento en la ciudad de Quito, por lo que hay mayor cantidad de artesanos y construcciones en lugares periféricos de la ciudad.	9	0,13	3	0,39
O 3	Desarrollo tecnológico fomenta la disposición de aplicaciones necesarias para mejorar la gestión administrativa del negocio.	6,5	0,09	4	0,38
O 4	Cambio en la matriz productiva da paso a un fomento de la micro, pequeña y mediana empresa.	6	0,09	3	0,26
A 1	La competencia tiene mayor cobertura a nivel local y nacional con sucursales en diferentes ubicaciones y pueden comprar productos en mayores cantidades y a mejores precios.	9	0,13	2	0,26
A 2	Grandes cadenas de Ferretería consolidan el mercado en Ecuador	5,5	0,08	2	0,16
A 3	Mayor control estatal de los negocios informales pueden generar sanciones y riesgos de cierre de operación	9	0,13	2	0,26
A 4	Estabilidad del país puede originar la apertura de nuevos negocios y cadenas nacionales e internacionales	7,5	0,11	1	0,11
A 5	Nuevo marco jurídico penal da lugar a la prisión por no afiliación de los empleados.	9,5	0,14	1	0,14
TOTAL		69	1,00		2,36

Elaborado por: Autor

Cuadro No. 25- Matriz DAFO

Factores		O2	O1	O3	A5	A1	A3
		Existe un gran crecimiento en la ciudad de Quito, por lo que hay mayor cantidad de artesanos y construcciones en lugares periféricos de la ciudad.	Economía del país estable y en desarrollo fomenta el mayor crecimiento de actividades económicas lo que da paso a una mayor demanda de productos de ferretería	Desarrollo tecnológico fomenta la disposición de aplicaciones necesarias para mejorar la gestión administrativa del negocio.	Nuevo marco jurídico penal da lugar a la prisión por no afiliación de los empleados.	La competencia tiene mayor cobertura a nivel local y nacional con sucursales en diferentes ubicaciones y pueden comprar productos en mayores cantidades y a mejores precios.	Mayor control estatal de los negocios informales pueden generar sanciones y riesgos de cierre de operación
F1	Existe un buen historial de pagos a proveedores, por lo que el negocio se puede financiar por sí mismo.	Desarrollar un sistema de inventarios que permita un efectivo abastecimiento del local			Desarrollar un plan de comercialización que impulse nuevas oportunidades para llegar al cliente en base al aprovechamiento web y sistemas de entrega in house		
F4	La experiencia de los propietarios y su conciencia del mercado pueden impulsar positivamente en un posible crecimiento.						
F3	Existe una infraestructura de 1265 metros cuadrados que permite al negocio un crecimiento el momento de generar una atención ordenada al público.						
D8	Personal sin contratos legalizados ni beneficios sociales acorde el Código de Trabajo.	Instaurar un sistema ERP en Comercial Herrera que permita regularizar la facturación, nómina de personal y compras realizadas			Desarrollar un programa de capacitación al personal para que pueda operar acorde a los nuevos procesos requeridos		
D5	Incumplimiento de las normativas legales relacionadas a la facturación, contabilidad y tributación.						
D3	Falta de apoyo en recursos tecnológicos						

Elaborado por: Autor

Relacionando los objetivos con las estrategias,
se obtienen los siguientes resultados:

Cuadro No. 26-Relación Objetivos-Estrategias

Perspective	Objetivos	Estrategias
Financiera	Mantener la empresa con un sólido crecimiento sostenido y sustentable, obteniendo rentabilidad en los diferentes productos de ferretería comercializados.	Instaurar un sistema ERP en Comercial Herrera que permita regularizar la facturación, nómina de personal y compras realizadas
Cliente	Ofertar productos de calidad disponiendo de varias marcas reconocidas en el mercado, disponiendo de alta calidad en los servicios de atención y asesoría prestados.	Desarrollar un plan de comercialización que impulse nuevas oportunidades para llegar al cliente en base al aprovechamiento web y sistemas de entrega in house
Procesos Internos	Procesos orientados al cliente que permitan superar sus propias expectativas. Procesos ágiles, flexibles y enfocados a brindar un servicio de calidad	Desarrollar un sistema de inventarios que permita un efectivo abastecimiento del local
Aprendizaje	Alinearse al avance científico y tecnológico del mercado en base al mejoramiento de los procesos internos y capacitación del personal	Desarrollar un programa de capacitación al personal para que pueda operar acorde a los nuevos procesos requeridos

Elaborado por: Autor

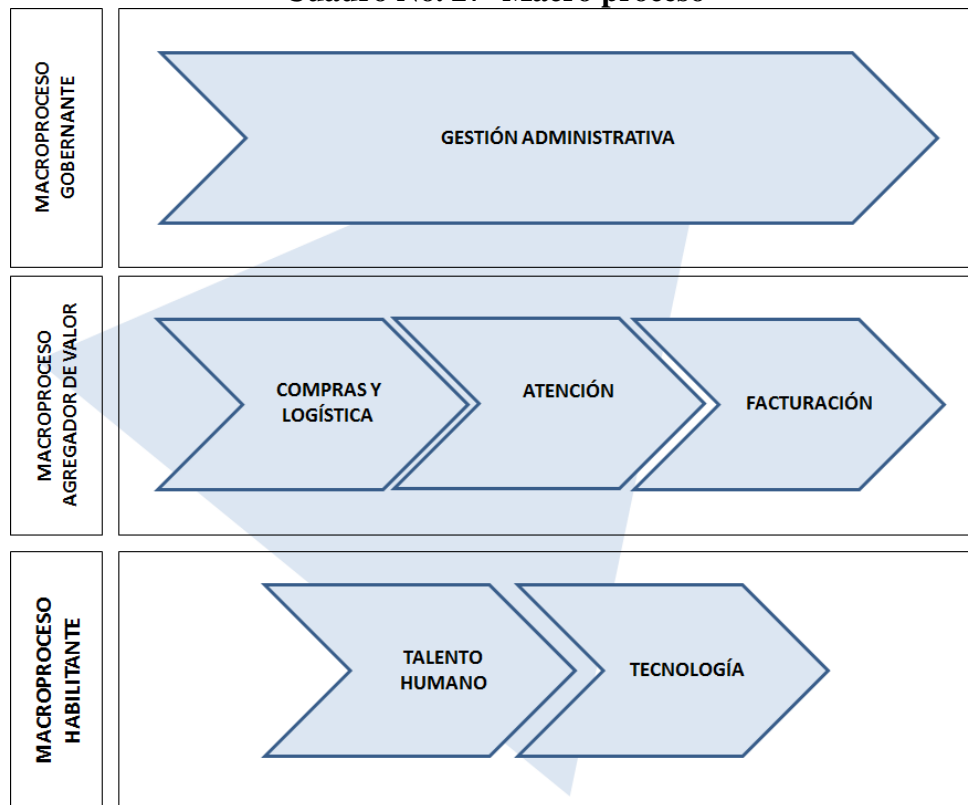
2.2 Procesos de gestión

La estructura administrativa propuesta demanda de procesos definidos los cuales permitan a la empresa brindar un servicio eficiente. A continuación se detalla los macro procesos:

2.2.1 Macro proceso

El macro proceso queda definido en función de los macro procesos gobernantes, agregadores de valor y habilitantes conforme se describe a continuación.

Cuadro No. 27- Macro proceso



Elaborado: Autor

2.2.2 Estructuración de Procesos

El macroproceso presentado se conforma de tres segmentos.

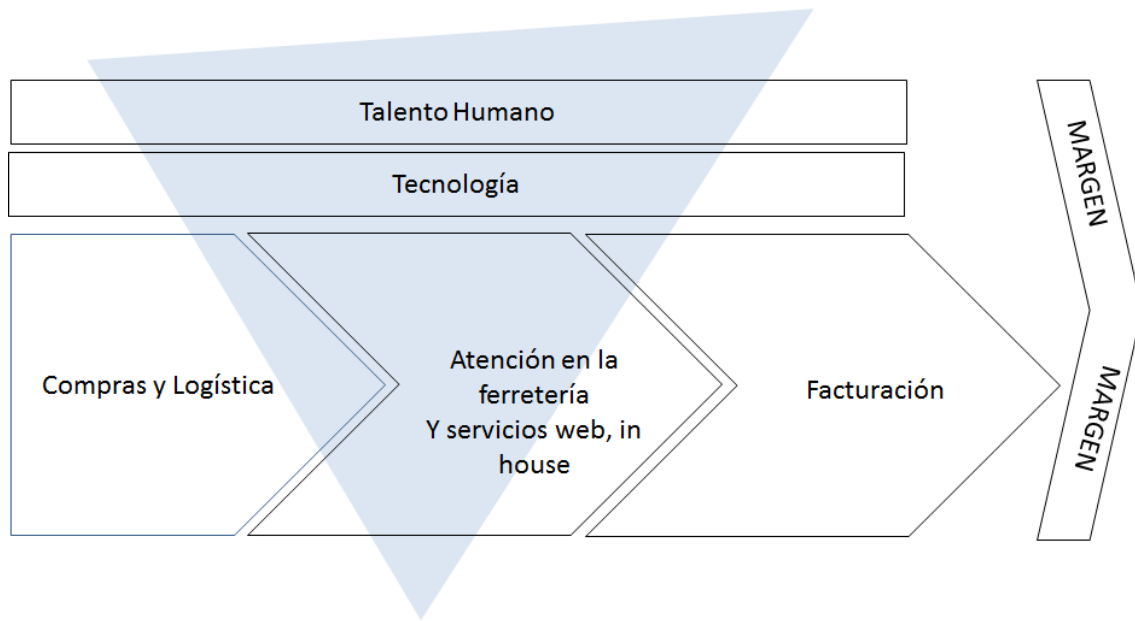
Macroproceso Gobernante: Contiene las actividades de direccionamiento y orientación para el servicio eficiente en Comercial Herrera

Macroproceso agregador de valor: Incluye las compras, el inventario, la distribución, la atención al cliente y la facturación que comprende la contabilidad, tributación y cumplimiento de todas las normas que permitan disponer de información financiera real de la empresa.

Macroproceso habilitante: Encargado de los recursos humanos, técnicos y tecnológicos requeridos para que Comercial Herrera pueda operar adecuadamente

2.2.3 Cadena de Valor

El macro proceso desarrollado establece un conjunto coordinado de actividades que permitirán disponer de todos los insumos necesarios para un funcionamiento eficiente de Comercial Herrera, permitiendo construir un posicionamiento basado en la diferenciación y liderazgo en el segmento seleccionado.

Gráfico No. 25- Marco Procesos**Elaborado por: Autor**

Los procesos definidos se clasifican en dos; procesos de apoyo y procesos críticos. Los procesos de apoyo son aquellos como su nombre lo indica brindaran todos los insumos y recursos para que la ferretería pueda operar de manera adecuada. Dentro de este se encuentra el personal, el equipamiento técnico y tecnológico.

Los procesos críticos son aquellos esenciales en el negocio que terminan la calidad en la atención al cliente y la rentabilidad del negocio. En este caso, se conforman por las compras de productos, manejo de inventario, la atención en la ferretería y los medios que posteriormente serán detallados con mayor profundidad y la facturación necesaria.

Como se observa, la estructura propuesta mantiene un ordenamiento lógico y ordenado de los procesos a fin de que estos

puedan ser cumplidos de manera adecuada. En este caso, se establece una adecuada relación que permita el trabajo coordinado de todas las áreas para que se pueda cumplir con un servicio eficiente que permita al cliente satisfacer sus necesidades.

2.3 Mapa estratégico

La planificación estratégica propuesta, establece un conjunto de estrategias relacionadas en ejes de desarrollo, los cuales permitirán mejorar el posicionamiento de Comercial Herrera a través de la satisfacción de los requerimientos del cliente y la generación de rentabilidad. Su desarrollo se establece en base a lineamientos claros que deben ser alcanzados por cada estrategia, conforme se describe en el siguiente cuadro:

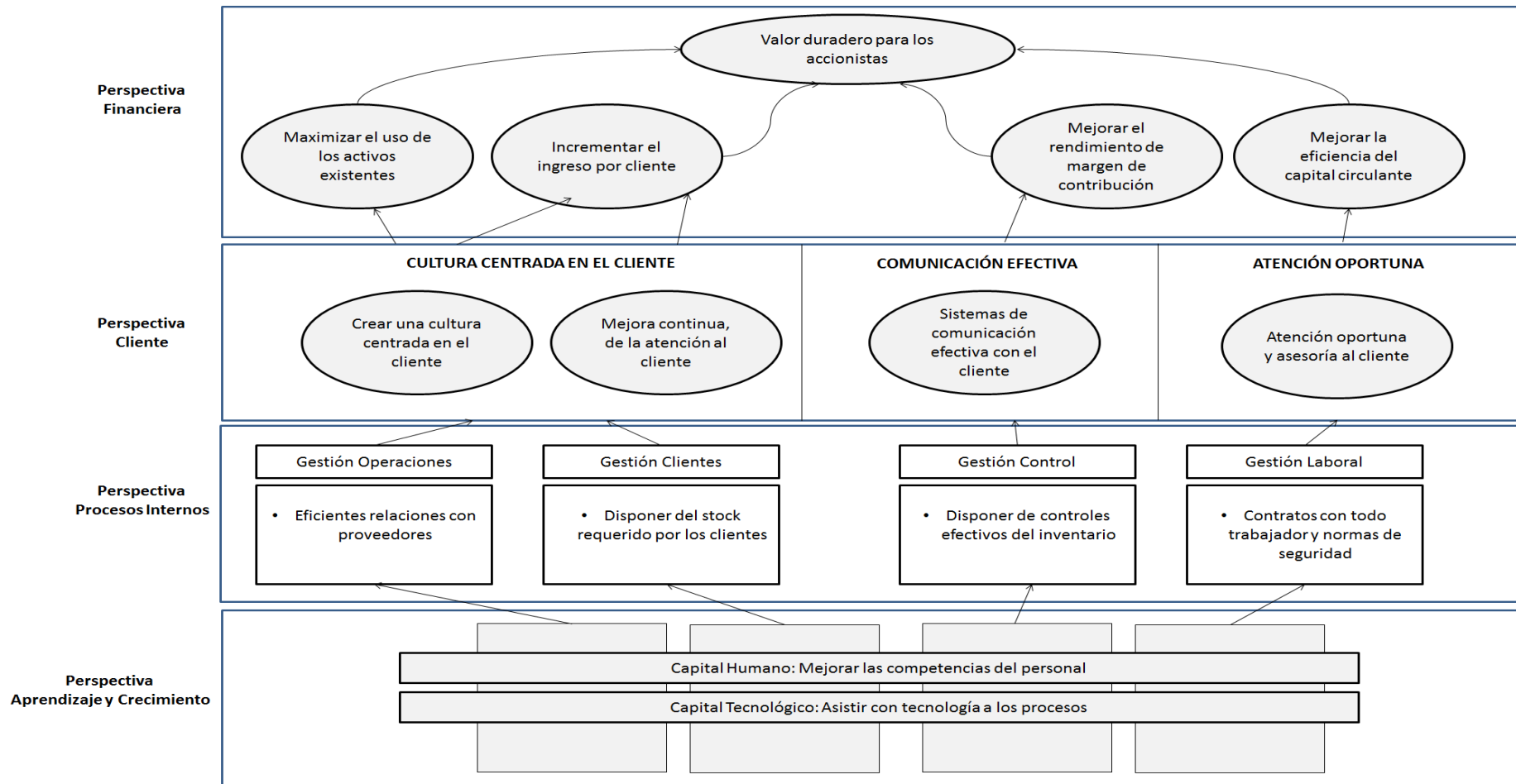
Cuadro No. 28-Direccionamiento de las estrategias a cumplir

Perspectiva	Objetivos	Estrategias	Lineamientos base
Financiera	Mantener la empresa con un sólido crecimiento sostenido y sustentable, obteniendo rentabilidad en los diferentes productos de ferretería comercializados.	Instaurar un sistema ERP en Comercial Herrera que permita regularizar la facturación, nómina de personal y compras realizadas	Mejorar el uso de activos existentes
			Incrementar el ingreso por cliente
			Mejorar el rendimiento del margen de contribución
			Mejorar la eficiencia del capital circulante
Cliente	Ofertar productos de calidad disponiendo de varias marcas reconocidas en el mercado, disponiendo de alta calidad en los servicios de atención y asesoría prestados.	Desarrollar un plan de comercialización que impulse nuevas oportunidades para llegar al cliente en base al aprovechamiento web y sistemas de entrega in house	Crear una cultura centrada en el cliente
			Mejora continua de la atención al cliente
			Sistemas de comunicación efectivos con el cliente
			Atención oportuna y asesoría al cliente
Procesos Internos	Procesos orientados al cliente que permitan superar sus propias expectativas. Procesos ágiles, flexibles y enfocados a brindar un servicio de calidad	Desarrollar un sistema de inventarios que permita un efectivo abastecimiento del local	Eficientes relaciones con proveedores
			Disponer del Stock requerido por los clientes
			Disponer de controles efectivos de inventario
			Contratos con todo trabajador y normas de seguridad
Aprendizaje	Alinearse al avance científico y tecnológico del mercado en base al mejoramiento de los procesos internos y capacitación del personal	Desarrollar un programa de capacitación al personal para que pueda operar acorde a los nuevos procesos requeridos	Mejorar las competencias del personal
			Asistir con tecnología a los clientes

Elaborado por: Autor

Conforme a los lineamientos citados, se establece la estructura de orientación necesaria para ser implementada en Comercial Herrera:

Gráfico No. 26-Cuadro de Mando Integral Comercial Herrera

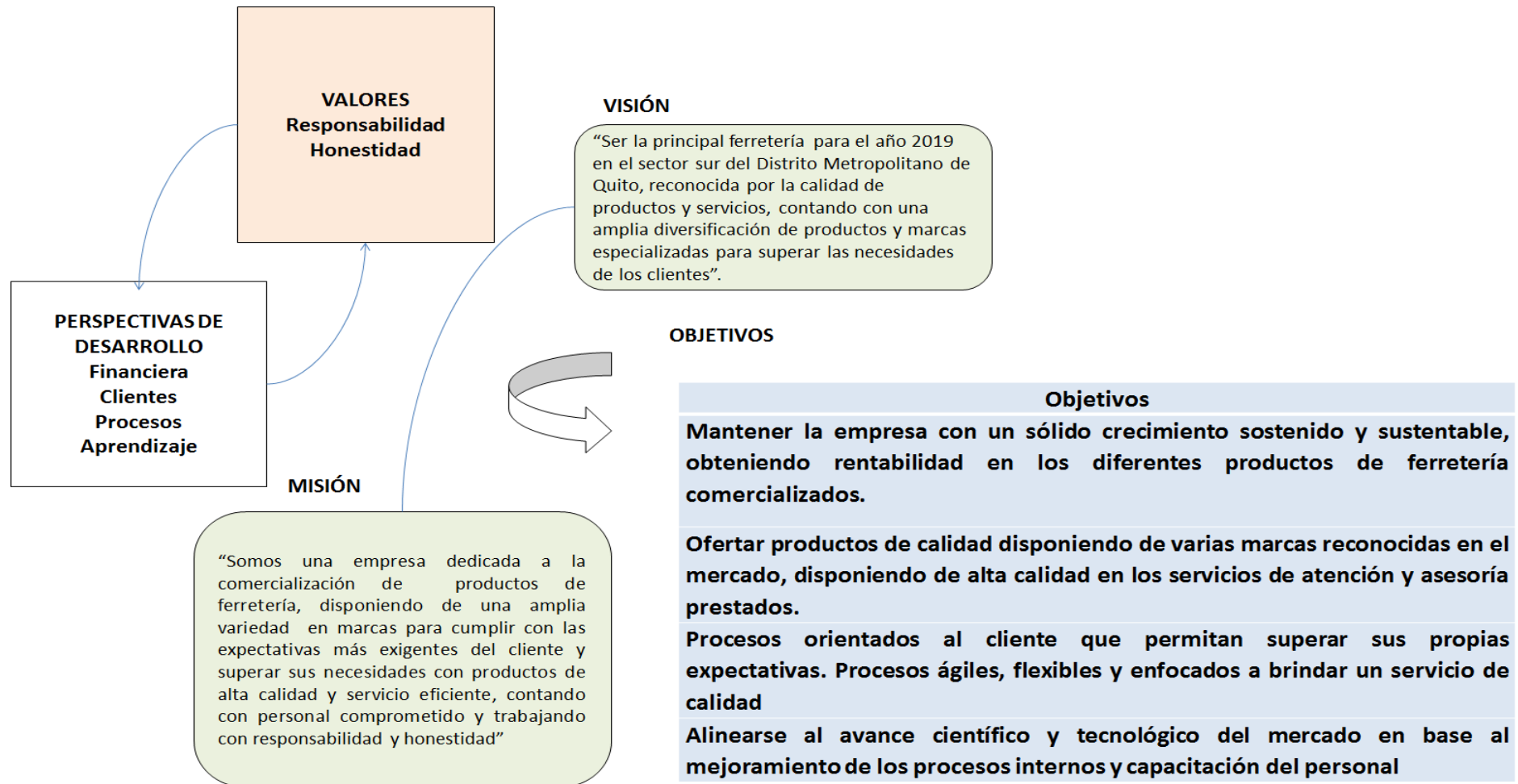


Elaborado por: Autor

La planificación estratégica planteada ha definido las estrategias y lineamientos que deben ser alcanzados para mejorar la gestión interna, permitiendo un crecimiento permanente en base de una mejor atención al cliente rentabilidad de las operaciones desarrolladas.

Su desarrollo dependerá del siguiente mapa estratégico propuesto:

Cuadro No. 29-Mapa Estratégico Comercial Herrera



Elaborado por: Autor

CAPÍTULO III

3. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

3.1 Plan Operativo

Definidas las estrategias, es fundamental contar con el plan operativo, el cual describa de manera organizada, sistemática y lógica cada una de las actividades que deben ser cumplidas a fin de que sirvan como un proceso de direccionamiento que permita garantizar su adecuado cumplimiento.

El plan operativo determina por cada estrategia los siguientes aspectos:

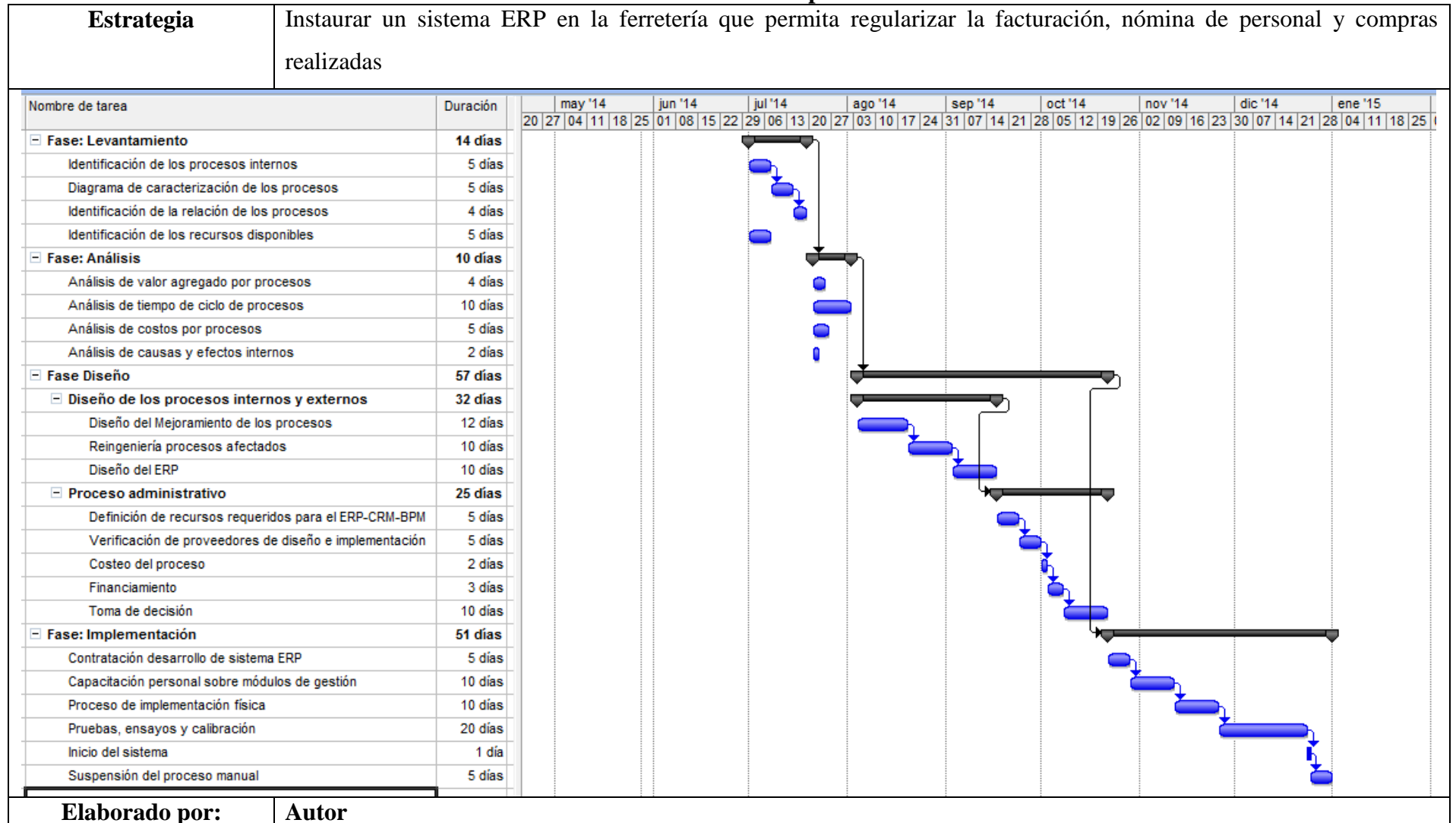
- Delimitación de las fechas de cumplimiento por cada actividad
- Determinación de la relación entre actividades
- Identificación de tiempos de cumplimiento de la estrategia

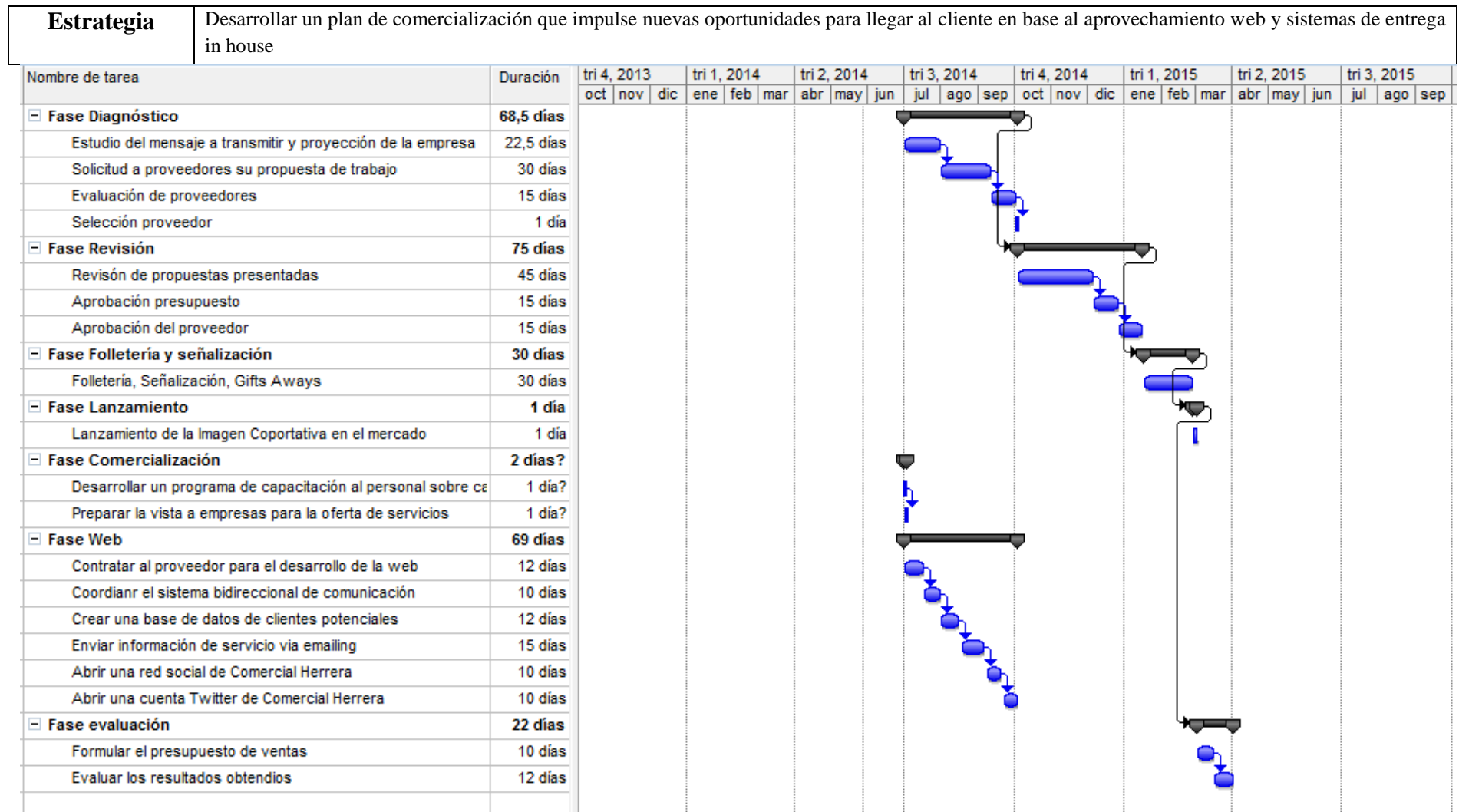
Para disponer de una herramienta útil, fácil de manejar que permita a Comercial Herrera aplicar lo planificado, se ha utilizado como base de gestión el diagrama de Gannt, el cual se convierte en el principal instrumento de orientación.

Es importante citar que las diferentes actividades han sido clasificadas en fases las cuales delimitan el contenido de cada una de estas, facilitando la determinación de responsables.

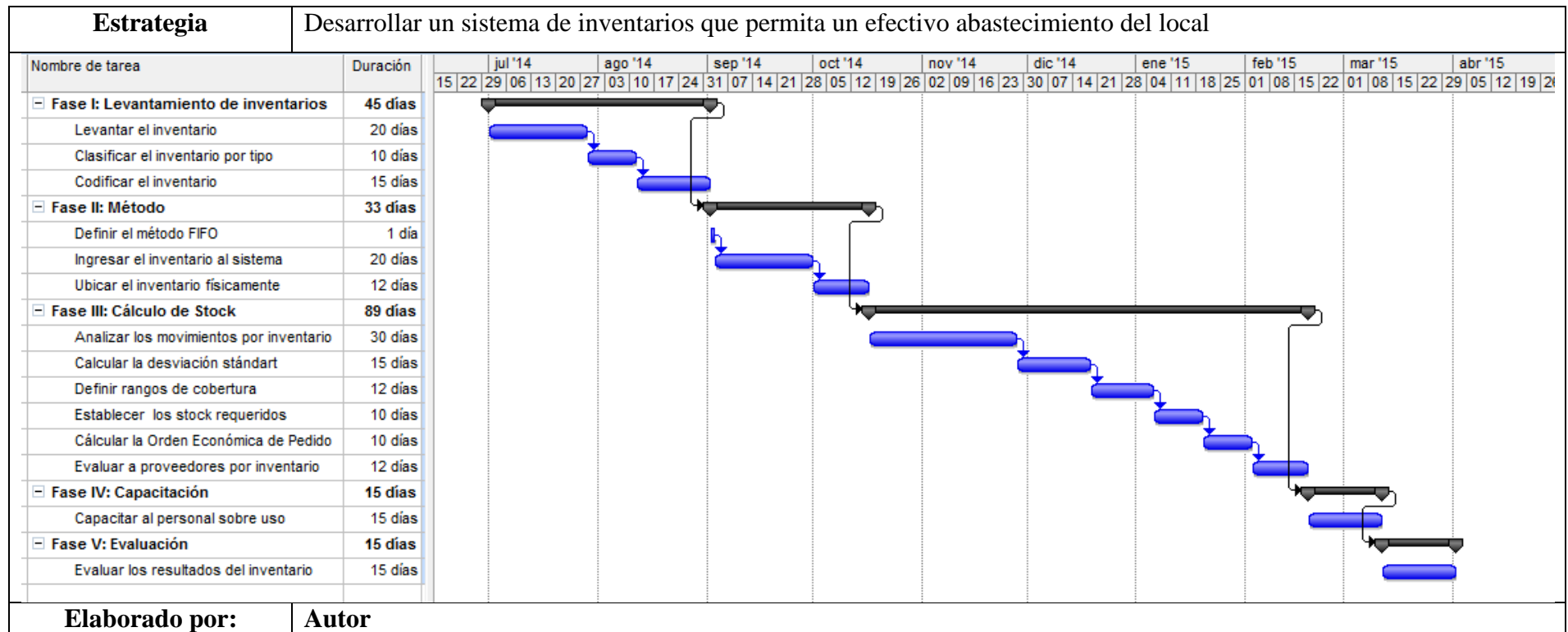
Su desarrollo comprende la base de gestión en la implementación de las estrategias, siendo los resultados de cada una de estas los determinantes en cuanto a los beneficios que se espera alcanzar.

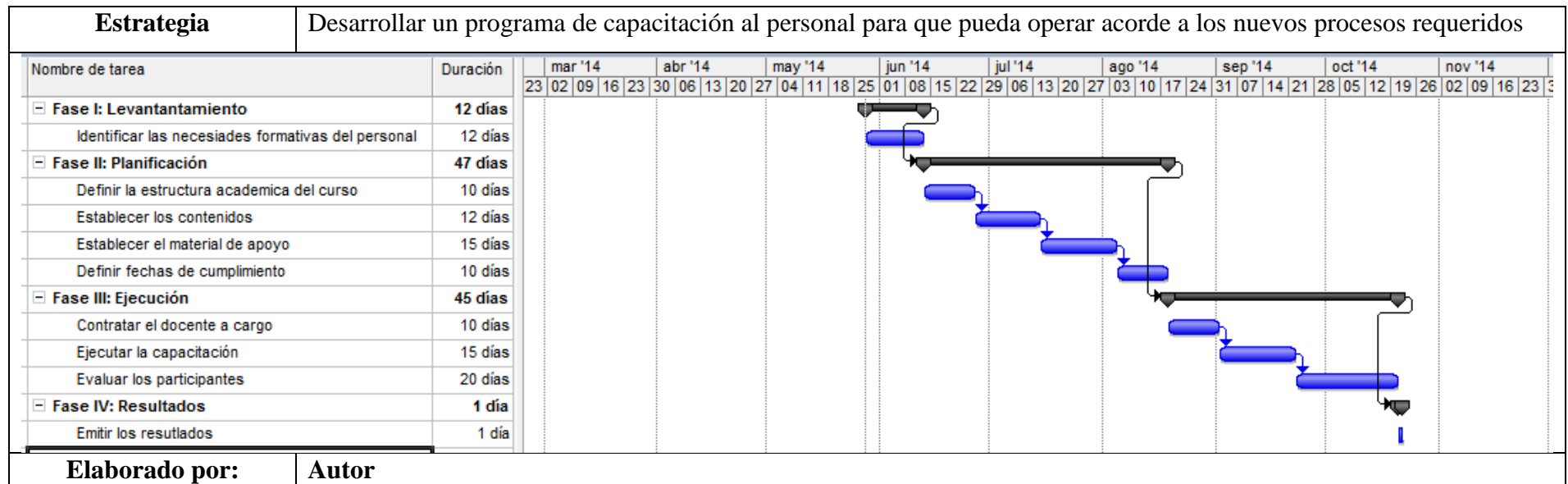
Cuadro No. 30.- Plan Operativo





Elaborado por: Autor





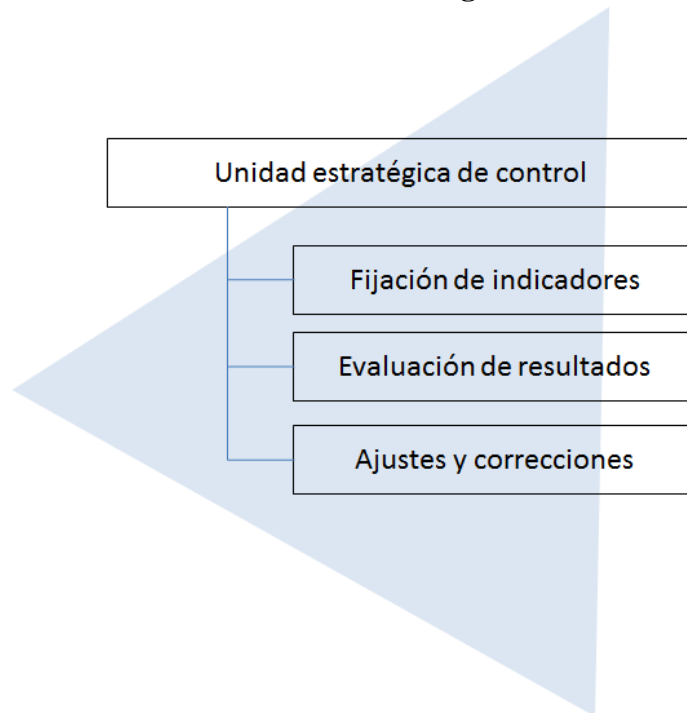
Elaborado por: Autor

3.2 Responsables

El cumplimiento de las estrategias desarrolladas demanda de un control permanente en su aplicación y ejecución, debiendo evaluarse los resultados de manera permanente a fin de que se puedan realzar los ajustes que se consideren necesarios para que los objetivos propuestos se cumplan.

En el cumplimiento de las estrategias participa todo el personal de la empresa, siendo su gestión determinante en los resultados esperados. Sin embargo, es necesario establecer una unidad de control permanente cuyas funciones se concentren en verificar el cumplimiento de lo planificado.

Por esta razón, se propone crear una unidad estratégica de seguimiento y control, estructurada de la siguiente manera:

Gráfico No. 27- Unidad Estratégica de Control

Elaborado por: Autor

Las funciones de la unidad estrategia son las siguientes:

- Verificar el cumplimiento de las actividades acorde lo establecido en el plan operativo.
- Identificar problemas que afecten el cumplimiento de las actividades definidas
- Verificar el rendimiento de los recursos asignados a las actividades
- Evaluar la gestión de los resultados obtenidos, verificando si estos responden a los objetivos propuestos
- Realizar ajustes o correcciones necesarias a las actividades para salvaguardar el cumplimiento de los objetivos.

- Desarrollar informes de gestión periódicos que permitan determinar la adecuada implementación del plan operativo.

Contar con la unidad estratégica de control permitirá que las estrategias planteadas puedan ejecutarse, aportando al cumplimiento de los objetivos. Su gestión permitirá que la empresa pueda beneficiarse de las estrategias, transformándolas en realidad.

3.3 Seguimiento y monitoreo

Para el control eficiente de los procesos internos que permitan a las estrategias planteadas operar de manera efectiva, se requieren indicadores de evaluación cuya función es determinar si los plazos, costos y procesos han sido cumplidos acorde a lo esperado.

Los indicadores formulados se basan en los siguientes aspectos:

Tiempos de cumplimiento: Verificar si los cronogramas se han cumplido satisfactoriamente

Satisfacción del cliente: Verificar si los clientes han reaccionado favorablemente a las estrategias desarrolladas

Costos: Determinar si los costos presupuestados se han cumplido de manera adecuada.

Utilización: Verificar si los recursos disponibles por Comercial Herrera se encuentran aprovechando de manera efectiva.

En base a lo expuesto, se proponen los siguientes indicadores:

Cuadro No. 31-Indicadores propuestos

Indicador	Objetivo	Fórmula de Cálculo	Frecuencia
Control de Implementación	Cumplir con los tiempos requeridos para la implementación del plan operativo	$\frac{\text{Tiempo Cumplido}}{\text{Tiempo Real/Tiempo Presupuestado}}$	Semanal
Identificación	Determinar si el cliente objetivo reconoce al Comercial Herrera	$\frac{\text{Identificación=Conocimiento real/Conocimiento esperado}}$	Trimestral
% Satisfacción del Cliente	Determinar si el servicio de información y atención cubrió los requerimientos del cliente	$\frac{\text{Satisfacción Percibida/Satisfacción Requerida}}$	Mensual
Costos Incurridos en el proceso	Determinar si los costos incurridos están dentro de los presupuestados	$\frac{\text{Costos=Costos Incurridos/Costos presupuestados}}$	Mensual
Uso de los Sistemas incorporados	Verificar el grado de utilización de las aplicaciones de comercialización definidos	$\frac{\text{Atención Cliente=Requerimientos mediante sistemas incorporados/Sistemas de Comercialización}}$	Mensual

Elaborado por: Autor

3.4 Definición de metas

La valoración de los indicadores citados demanda de procesos de valoración, los cuales determinen lo que se espera alcanzar por parte de las estrategias implementadas. En este caso la formulación de metas establece los lineamientos ejes de control:

Cuadro No. 32-Definición de metas

Proceso	Descripción	Meta
Finanzas	Incrementar los ingresos	25% anual
	Reducir costos	30% anual
	Reducir gastos actuales	5%
Cliente	Mejorar su satisfacción	40%
	Comunicación mediante internet	100%
Procesos	Inventarios con stock de seguridad	100%
	Inventarios codificados	100%
Aprendizaje	Capacitación Personal	100%
	Personal con contrato	100%

Elaborado por: Autor

CAPÍTULO IV

4. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

El desarrollo de presente capítulo determinará la factibilidad financiera de su realización en base a determinar la rentabilidad, flexibilidad y atractivo de los cambios propuestos en Comercial Herrera

4.1 Inversión total

Es el monto de recursos propios y el financiamiento de recursos de terceros requeridos para la ejecución de los cambios, está compuesta por diferentes partes entre éstas:

Inversión Fija:

- Activos fijos
- Capital de trabajo

Cuadro No. 33--Inversión Total

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Descripción	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor
Equipos de Computación	\$ 3,050.00				
Equipos	\$ 9,640.00				
Muebles y Enseres	\$ 15,120.00				
Vehículos	\$ 21,300.00	\$ 21,300.00		\$ 21,300.00	
Total	\$ 49,110.00	\$ 21,300.00	\$ -	\$ 21,300.00	\$ -

Fuente: Datos del proyecto
Elaborado por: Autor

4.1.1 Activos Fijos

Dentro de los cambios requeridos se requieren los siguientes activos fijos:

Cuadro No. 34- Vehículos

Vehículos				
Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Camioneta Toyota Hilux 2x4	Unidad	1	\$ 21,300.00	\$ 21,300.00
TOTAL		1	\$ 21,300.00	\$ 21,300.00

Elaborado por: Autor

Cuadro No. 35-Muebles y Enseres

Muebles y Enseres				
Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Modular dos puestos	Unidad	1	\$ 120.00	\$ 120.00
Vitrinas de exhibición giratorias	Unidad	4	\$ 1,200.00	\$ 4,800.00
Gondolas	Mts	15	\$ 650.00	\$ 9,750.00
Sillas	Unidad	4	\$ 45.00	\$ 180.00
Exhibidor	Unidad	3	\$ 90.00	\$ 270.00
TOTAL		20	\$ 1,970.00	\$ 15,120.00

Elaborado por: Autor

Cuadro No. 36-Equipos de Oficina

Equipos				
Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Televisor Plasma 32	Unidad	2	\$ 550.00	\$ 1,100.00
Rack para inventarios	Mts	50	\$ 115.00	\$ 5,750.00
Cameras de Seguridad	Unidad	9	\$ 310.00	\$ 2,790.00
TOTAL		61	\$ 975.00	\$ 9,640.00

Elaborado por: Autor

Cuadro No. 37-Equipos de Computación

Equipos de Computación				
Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Computador I3 Hp Core Duo	Unidad	3	\$ 650.00	\$ 1,950.00
Impresora Lexmark	Unidad	1	\$ 250.00	\$ 250.00
Servidor HP	Unidad	1	\$ 850.00	\$ 850.00
TOTAL		5	\$ 1,750.00	\$ 3,050.00

Elaborado por: Autor**4.1.2 Capital de Trabajo**

El capital de trabajo se ha calculado para financiar las operaciones de servicio para los tres meses iniciales, tiempo en el cual se considera que Comercial Herrera dispondrá de un posicionamiento necesario para poder cubrir sus propios requerimientos y cubrir los incrementos en gastos propuestos.

Cuadro No. 38-Capital de Trabajo

DETALLE	TOTAL	TRIMESTRE
Gastos Administrativos	\$ 100,463.64	\$ 25,115.91
Gastos Financieros	\$ 2,300.00	\$ 575.00
Gastos de mercadeo	\$ 1,560.00	\$ 1,560.00
Gastos Operativos	\$ 33,850.00	\$ 33,850.00
Total		\$ 61,100.91

Inversión	
Activos Fijos	\$ 49,110.00
Capital	\$ 61,100.91
Total	\$ 110,210.91

Financiamiento	Valor	Tasa
Recursos propios	\$ 90,210.91	82%
Recursos de terceros	\$ 20,000.00	18%
Total	\$ 110,210.91	100%

Elaborado por: Autor

Gastos Administrativos:

Cuadro No. 39-Gastos Administrativos

ROL	2015		2016		2017		2018		2019	
	N. PER	TOTAL	N. PER	TOTAL	N. PER	TOTAL	N. PER	TOTAL	N. PER	TOTAL
Gerente General	1	\$ 37,735	1	\$ 42,023	1	\$ 43,893	1	\$ 45,846	1	\$ 47,887
Administración y Finanzas	1	\$ 21,281	1	\$ 23,683	1	\$ 24,730	1	\$ 25,823	1	\$ 26,966
Vendedor Externo	1	\$ 18,290	1	\$ 20,127	2	\$ 40,742	3	\$ 61,875	4	\$ 83,563
Comercialización	1	\$ 12,306	1	\$ 20,348	1	\$ 21,245	1	\$ 22,183	1	\$ 23,163
Asistente de operaciones	2	\$ 10,851	1	\$ 13,679	1	\$ 14,277	1	\$ 14,902	1	\$ 15,555
Atención al Cliente			3	\$ 18,027	3	\$ 18,790	4	\$ 26,115	4	\$ 27,226
Chofer			1	\$ 9,915	1	\$ 10,344	1	\$ 10,793	1	\$ 11,261
Total	6	\$ 100,464	9	\$ 147,801	10	\$ 174,019	12	\$ 207,537	13	\$ 235,621

Elaborado por: Autor

Gastos Financieros:**Cuadro No. 40-Gastos Financieros**

Crédito	\$ 50,000.00
Tasa Anual	11.50%
Plazo Años	5

PERÍODO	SALDO INICIAL	CUOTA	AMORTIZACIÓN	INTERÉS	SALDO FINAL
1	\$ 50,000.00	\$ 13,699.09	\$ 7,949.09	\$ 5,750.00	\$ 42,050.91
2	\$ 42,050.91	\$ 13,699.09	\$ 8,863.23	\$ 4,835.85	\$ 33,187.68
3	\$ 33,187.68	\$ 13,699.09	\$ 9,882.51	\$ 3,816.58	\$ 23,305.17
4	\$ 23,305.17	\$ 13,699.09	\$ 11,018.99	\$ 2,680.09	\$ 12,286.18
5	\$ 12,286.18	\$ 13,699.09	\$ 12,286.18	\$ 1,412.91	\$ 0.00

AÑO	1	2	3	4	5
Gasto Financiero	\$ 5,750.00	\$ 4,835.85	\$ 3,816.58	\$ 2,680.09	\$ 1,412.91
Amortizacion	\$ 7,949.09	\$ 8,863.23	\$ 9,882.51	\$ 11,018.99	\$ 12,286.18

Elaborado por: Autor**Gastos Operativos:****Cuadro No. 41-Gastos Operativos**

Rubro	Valor
Adecuaciones Bodegas y local	\$ 27,800.00
Programa de Capacitación	\$ 2,800.00
Cableado estructurado	\$ 2,800.00
Activos no considerados	\$ 450.00
Total	\$ 33,850.00

Elaborado por: Autor

Gastos de Mercadeo:**Cuadro No. 42-Gastos de Mercadeo**

Descripción	Valor Mensual	Valor Trimestral	Valor Anual
Material Publicitario	\$ 150.00	\$ 450.00	\$ 1,800.00
Visita a Clientes	\$ 120.00	\$ 360.00	\$ 1,440.00
Diseño Web			\$ 750.00
TOTAL	\$ 270.00	\$ 810.00	\$ 3,990.00

Elaborado por: Autor**4.2 Financiamiento**

El presente proyecto será financiado por la banca nacional conforme a las siguientes tasas:

Cuadro No. 43-Financiamiento

Crédito	\$ 50,000.00
Tasa Anual	11.50%
Plazo Años	5

Fuente: Datos del proyecto**Elaborado por: Autor****4.3 Gastos Adicionales****4.3.1 Depreciación de activos fijos**

Los activos fijos deben depreciarse pues cada año van perdiendo su valor inicial con el uso, ya que tiene una vida útil.

Cuadro No. 44-Depreciación Activos Fijos

GASTOS DEPRECIACIÓN			
DETALLE	COSTO	VIDA UTIL AÑOS	DEP. ANUL
Equipos de Computación	\$ 3,050.00	3	\$ 1,016.67
Equipos	\$ 9,640.00	10	\$ 964.00
Muebles y Enseres	\$ 15,120.00	10	\$ 1,512.00
Vehículos	\$ 21,300.00	10	\$ 2,130.00
TOTAL	\$ 49,110.00		\$ 5,622.67

EQUIPOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VALOR DE RESCATE
Equipo de Computación	\$ 1,016.67	\$ 1,016.67	\$ 1,016.67			\$ 3,050.00
Equipos	\$ 964.00	\$ 964.00	\$ 964.00	\$ 964.00	\$ 964.00	\$ 4,820.00
Muebles y Enseres	\$ 1,512.00	\$ 1,512.00	\$ 1,512.00	\$ 1,512.00	\$ 1,512.00	\$ 7,560.00
Vehículos	\$ 2,130.00	\$ 4,260.00	\$ 4,260.00	\$ 12,780.00	\$ 12,780.00	\$ 36,210.00
TOTAL	\$ 5,622.67	\$ 7,752.67	\$ 7,752.67	\$ 15,256.00	\$ 15,256.00	\$ 51,640.00

Elaborado por: Autor

4.4 Presupuesto de Ingresos

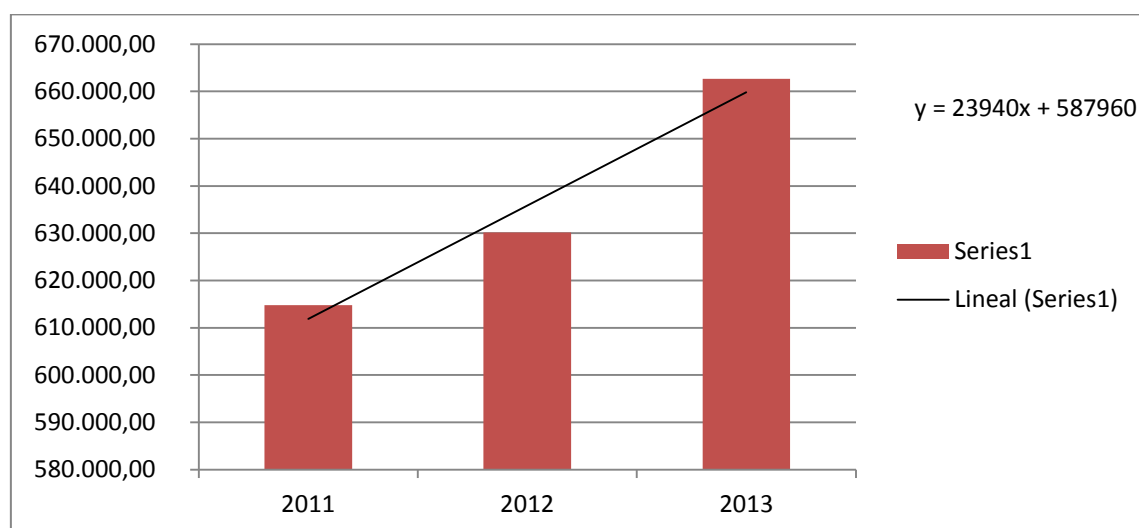
Se detallarán los ingresos estimados sobre los procesos sugeridos a cambiar, mediante la poyección de datos historicos recolectados en el negocio.

Cuadro No. 40-Descripción de Ingresos

Ingresos	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Ingresos	614760	630120	662640

Año	Año (x)	Ventas (y)	x2	y2	xy
2011	1	614,760.00	1	377,929,857,600.00	614,760.00
2012	2	630,120.00	4	397,051,214,400.00	1,260,240.00
2013	3	662,640.00	9	439,091,769,600.00	1,987,920.00
Suma	6	1,907,520.00	14	1,214,072,841,600.00	3,862,920.00
Promedio	2	635,840.00	4.67	404,690,947,200.00	1,287,640.00

sxy	15,960.00
sx2	0.67
b	23,940.00
a	587,960.00



Fuente: Datos del proyecto

Elaborado por: Autor

4.5. Presupuesto de Costos

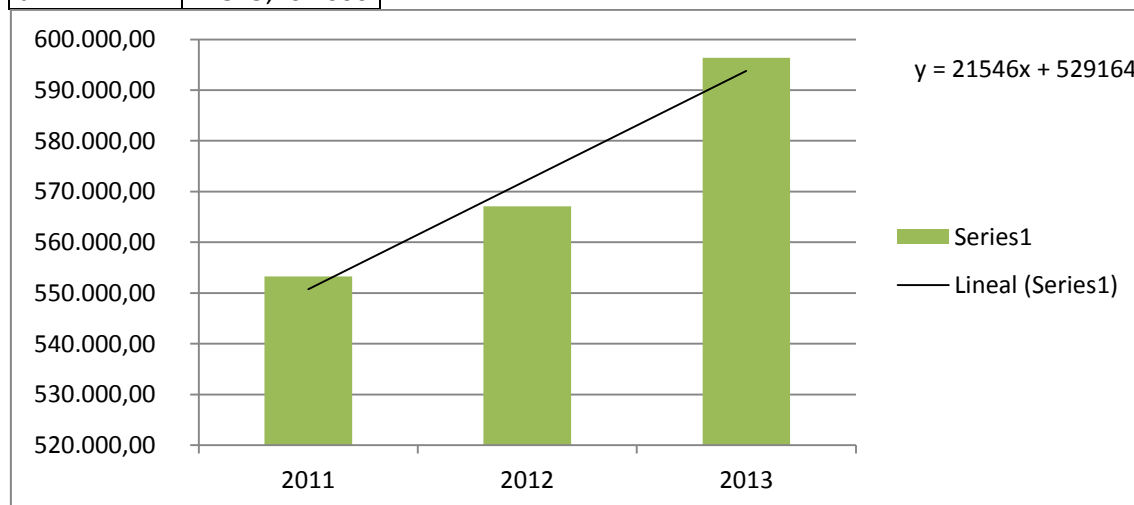
Los costos se consideran desembolsos de efectivo recuperables, en base a la compra del inventario de venta.

Cuadro No. 50-Descripción de costos

Costos	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Costos	553,284.00	567,108.00	596,376.00

Año	Año (x)	Costos (y)	x2	y2	xy
2011	1	553,284.00	1	3.06123E+11	553,284.00
2012	2	567,108.00	4	3.21611E+11	1,134,216.00
2013	3	596,376.00	9	3.55664E+11	1,789,128.00
Suma	6	1,716,768.00	14	9.83399E+11	3,476,628.00
Promedio	2	572,256.00	4.67	3.278E+11	1,158,876.00

sxy	14,364.000
sx2	0.667
b	21,546.000
a	529,164.000



Fuente: Datos del proyecto

Elaborado por: Autor

4.6. Presupuesto de Gastos

Los gastos en cambio son considerados desembolsos de dinero no recuperables. En este caso los gastos serán administrativos y de comercialización.

Tomando en cuenta los sueldos del personal administrativo, suministros de oficina, servicios básicos entre otros.

4.7. Estado de Resultados Integral

Para estado de perdidas y ganancias se toma en cuenta el 15% participación trabajadores y el 22% de Impuesto a la renta.

Para la proyección de estos valores se toma en cuenta el porcentaje de la inflación, ubicándose en el 4,485%.

Cuadro No. 51-Estado de Resultados Proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos actuales	\$ 683,720.00	\$ 707,660.00	\$ 731,600.00	\$ 755,540.00	\$ 779,480.00
Incremento Ingresos por Importaciones	\$ 170,930.00	\$ 384,592.50	\$ 657,655.63	\$ 1,004,969.53	\$ 1,445,096.91
Total Ingresos	\$ 854,650.00	\$ 1,092,252.50	\$ 1,389,255.63	\$ 1,760,509.53	\$ 2,224,576.91
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Actuales	\$ 615,348.00	\$ 636,894.00	\$ 658,440.00	\$ 679,986.00	\$ 701,532.00
Costos Incremento Costos	\$ 119,651.00	\$ 269,214.75	\$ 460,358.94	\$ 703,478.67	\$ 1,011,567.84
Total Costos	\$ 734,999.00	\$ 906,108.75	\$ 1,118,798.94	\$ 1,383,464.67	\$ 1,713,099.84

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Actuales	\$ 9,600.00	\$ 10,030.56	\$ 10,480.43	\$ 10,950.48	\$ 11,441.61
Reducción de gastos	\$ 480.00	\$ 501.53	\$ 524.02	\$ 547.52	\$ 572.08
Total gastos actuales	\$ 9,120.00	\$ 9,529.03	\$ 9,956.41	\$ 10,402.95	\$ 10,869.53

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento gastos estrategias					
Gastos administrativos	\$ 100,463.64	\$ 147,801.21	\$ 174,019.48	\$ 207,537.35	\$ 235,620.69
Gastos depreciación	\$ 5,622.67	\$ 7,752.67	\$ 7,752.67	\$ 15,256.00	\$ 15,256.00
Gastos Operativos	\$ 33,850.00	\$ 2,925.58	\$ 3,056.79	\$ 3,193.89	\$ 3,337.14
Gastos Mercadeo	\$ 3,990.00	\$ 4,168.95	\$ 4,355.93	\$ 4,551.29	\$ 4,755.42
Gastos financieros	\$ 5,750.00	\$ 4,835.85	\$ 3,816.58	\$ 2,680.09	\$ 1,412.91
Total	\$ 149,676.31	\$ 167,484.26	\$ 193,001.46	\$ 233,218.63	\$ 260,382.16

Total gastos	\$ 158,796.31	\$ 177,013.29	\$ 202,957.86	\$ 243,621.58	\$ 271,251.68
Rendimiento antes de Impuestos	-\$ 39,145.31	\$ 9,130.46	\$ 67,498.82	\$ 133,423.28	\$ 240,225.39
15% Participación Trabajadores		\$ 1,369.57	\$ 10,124.82	\$ 20,013.49	\$ 36,033.81
22% Impuesto a la Renta		\$ 1,707.40	\$ 12,622.28	\$ 24,950.15	\$ 44,922.15
Rendimiento Neto	-39,145.31 \$	6,053.49 \$	44,751.72 \$	88,459.63 \$	159,269.43 \$

Elaborado por: Autor

4.8. Flujo del proyecto

Es un estado financiero proyectado de las entradas y salidas de efectivo en un período determinado. Se realiza con el fin de conocer la cantidad de efectivo que requiere la empresa para operar.

Cuadro No. 52-Fuentes y Usos

Fuentes	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos operacionales	\$683,720.00	\$707,660.00	\$731,600.00	\$755,540.00	\$779,480.00
Incremento de Ingresos	\$170,930.00	\$384,592.50	\$657,655.63	\$1,004,969.53	\$1,445,096.91
Total Fuentes	854,650.00	1,092,252.50	1,389,255.63	1,760,509.53	2,224,576.91

Usos	2015	2016	2017	2018	2019
Costo de Ventas	\$734,999.00	\$906,108.75	\$1,118,798.94	\$1,383,464.67	\$1,713,099.84
Gastos	\$9,120.00	\$9,529.03	\$9,956.41	\$10,402.95	\$10,869.53
Gastos administrativos	\$100,463.64	\$147,801.21	\$174,019.48	\$207,537.35	\$235,620.69
Gastos Operativos	\$3,990.00	\$2,925.58	\$3,056.79	\$3,193.89	\$3,337.14
Gastos Mercadeo	\$3,990.00	\$4,168.95	\$4,355.93	\$4,551.29	\$4,755.42
Gastos financieros	\$5,750.00	\$4,835.85	\$3,816.58	\$2,680.09	\$1,412.91
Total Uso	\$858,312.64	\$1,075,369.38	\$1,314,004.14	\$1,611,830.25	\$1,969,095.52

Resultado Neto	-3,662.64	16,883.12	75,251.49	148,679.28	255,481.39
-----------------------	-----------	-----------	-----------	------------	------------

Elaborado por: Autor

Cuadro No. 53-Flujo de Proyecto

Flujo de caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD NETA		-\$ 39,145.31	\$ 9,130.46	\$ 67,498.82	\$ 133,423.28	\$ 240,225.39
(+) Depreciaciones		\$ 5,622.67	\$ 7,752.67	\$ 7,752.67	\$ 15,256.00	\$ 15,256.00
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	-\$ 49,110.00					
(+) Valor de rescate						\$ 51,640.00
(-) Inversión de capital de trabajo	-\$ 61,963.41					
(+) Recuperación capital de trabajo						-\$ 61,963.41
FLUJO DE CAJA LIBRE	-\$ 111,073.41	-\$ 33,522.64	\$ 16,883.12	\$ 75,251.49	\$ 148,679.28	\$ 245,157.98
<u>Préstamos</u>						
(+) Crédito Financiero	\$ 50,000.00					
<u>Pagos</u>						
(-) Amortización del capital		\$ 7,949.09	\$ 8,863.23	\$ 9,882.51	\$ 11,018.99	\$ 12,286.18
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	-\$ 61,073.41	-\$ 41,471.73	\$ 8,019.89	\$ 65,368.98	\$ 137,660.28	\$ 232,871.80

Elaborado por: Autor

4.9 Valoración Financiera

4.9.1 Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento

También llamada tasa de descuento, se compone de las tasas del financiamiento que tenga la inversión. En este caso se aplica la ecuación:

$$K_p = W_e \cdot K_e + W_d \cdot K_d$$

Cuadro No. 54-TMAR

Cálculo del Tasa de descuento		
DEUDA (Wd)	45.02%	50,000.00
RECURSOS PROPIOS (We)	54.98%	61,073.41
Inversión total	111,073.41	
Ke (Comercio)	15.96%	
Kd (Interés del Préstamo)	11.5%	

TD	13.95%
----	--------

Elaborado por: Autor

4.9.2 Valor actual neto VAN

Aplicando la ecuación del VAN se obtienen los siguientes resultados:

Cuadro No. 55-Valor Actual Neto

Año	Flujo	VA	VAC
Año 0	-\$ 111,073.41		
Año 1	-\$ 41,471.73	-\$ 36,056.10	-\$ 36,056.10
Año 2	\$ 8,019.89	\$ 6,062.08	-\$ 29,994.02
Año 3	\$ 65,368.98	\$ 42,958.75	\$ 12,964.73
Año 4	\$ 137,660.28	\$ 78,652.98	\$ 91,617.71
Año 5	\$ 232,871.80	\$ 115,677.82	\$ 207,295.53

VAN	\$ 96,222.12
------------	---------------------

Elaborado por: Autor

Se indica que el valor obtenido durante la operación del negocio a valores actuales supera ampliamente al dinero que el inversionista pondría para los cambios sugeridos, por tanto de acuerdo a este indicador conviene realizar la inversión.

4.9.3 Tasa interna de retorno TIR

Aplicando la ecuación del TIR, se obtiene lo siguiente:

Cuadro No. 56-TIR

Flujo	
Año 0	-\$ 111,073.41
Año 1	-\$ 41,471.73
Año 2	\$ 8,019.89
Año 3	\$ 65,368.98
Año 4	\$ 137,660.28
Año 5	\$ 232,871.80
TIR	30.560%

Elaborado por: Autor

Este resultado comparado con el costo de oportunidad es superior y muy conveniente para el inversionista lo que a consideración el mismo se debería realizar.

4.9.4 Período de recuperación de la inversión PRI

Es el tiempo que transcurre desde la puesta en marcha del proyecto hasta que se recupera la inversión total. Otro método consiste en analizar a manera de sumatoria los fondos de flujos netos positivos producidos por la inversión hasta que estos cubran los flujos netos negativos requeridos por la misma inversión.

Cuadro No. 57-Período de recuperación

Periodo de Recuperación		3.5750
--------------------------------	--	--------

Año	Flujo	PRI
Año 0	-\$ 111,073.41	
Año 1	-\$ 41,471.73	-\$ 152,545.14
Año 2	\$ 8,019.89	-\$ 144,525.25
Año 3	\$ 65,368.98	-\$ 79,156.27
Año 4	\$ 137,660.28	\$ 58,504.02
Año 5	\$ 232,871.80	\$ 291,375.82

Elaborado por: Autor

4.10 Análisis de sensibilidad

Recalculando los indicadores cuando el ingreso disminuye 5% y 10%, además cuando el gasto se incrementa en 5% y 10%, el Valor actual neto(VAN) , Tasa interna de retorno(TIR) y Periodo de recuperación de la inversión(PRI) se obtienen los siguientes resultados:

Cuadro No. 58-Análisis de Sensibilidad

	VAN	TIR	PRI
CON ESTRATEGIA	\$96,222.12	30.56%	3.58
-5% INGRESOS	\$51,623.83	23.58%	3.91
-10% INGRESOS	\$7,025.54	16.22%	4.20
GASTOS +5%	\$62,263.29	25.08%	3.91
GASTOS +10%	\$28,304.47	19.60%	4.10

Elaborado por: Autor

Valor actual neto(VAN)

Se obtiene que el resultado del VAN es directamente proporcional al ingreso, por lo que al disminuir el ingreso disminuye el VAN e inversamente proporcional al Gasto, por lo que se incrementa los gastos y disminuye el VAN. De acuerdo a este indicador a la inversión es altamente sensible a una disminución de ingresos, pero aun así es conveniente invertir cuando hay una disminución de ingresos en 5% y un incremento de gastos en 5%.

Tasa interna de retorno(TIR)

El resultado de la TIR tiende a disminuir cuando el ingreso disminuye, también cuando los gastos incrementan la TIR disminuye considerablemente. Pero se puede notar que es mas sensible la TIR a una disminución de ingresos que al aumento de gastos, por lo tanto, solo se puede aceptar la inversion cuando se incrementa los gastos en 5%.

Periodo de recuperación(PRI)

El periodo de recuperación de la inversión tiende a ser mayor a tres años en cualquier escenario, tiende a incrementarse cuando los ingresos disminuyen y al incrementarse los gastos la tendencia es a incrementarse el PRI.

En consecuencia, se puede aceptar la inversión si el ingreso disminuye en 5% y si se incrementan los gastos en un 5%, debido al análisis de sensibilidad realizado con los indicadores.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para concluir con esta investigación, se destina este capítulo para mostrar las conclusiones y recomendaciones que se han obtenido, su beneficio y futuras investigaciones para el negocio antes analizado.

5.1 Conclusiones

- El presente trabajo fue desarrollado para una empresa comercializadora de productos de ferretería, el cual tiene como objetivo realizar una propuesta de planificación estratégica para mejorar el negocio.
- Como resultado de la investigación se pudo determinar y delimitar actividades claves para poder tener un crecimiento con objetivos claros. Entre los resultados mas relevantes se encuentran una correcta gestión de inventarios y a la vez de relaciones con proveedores, este punto medular de la investigación llevo a la conclusión que el abastecimiento de los productos se puede mejorar con la implementación de tecnologías de tecnologías de la información, en un ERP, se puede identificar que los proveedores se suelen desabastecer de productos importados, por los requerimientos de productos mínimos que

tienen las empresas fabricantes en China, pero para esto se deben implementar controles efectivos de inventario.

- Una empresa que pueda generar una alta satisfacción en sus clientes, siempre va a ser un negocio exitoso, se debe dar seguimiento del mismo en la atención interna como en la atención por medio de una pagina web propuesta.
- Se debe realizar un seguimiento minucioso para que los objetivos propuestos planteados sean alcanzados debido al análisis de sensibilidad de la VAN, TIR y PRI que determino que la disminución de los ingresos causa mayores impactos negativos que un incremento en los gastos. Por lo que es vital que las ventas sean crecientes y no disminuyan en mas de un 5%
- De acuerdo a los cálculos y análisis que se ha realizado, el proyecto se debe ejecutar en las condiciones planteadas con los plazos establecidos para que este pueda ser de entera satisfacción de los propietarios.
- El incremento en ventas por la estrategia planteada mediante la importación de productos directamente de China, genera un impacto positivo a las ganancia con una crecimiento sostenible.

5.2 Recomendaciones:

- Es importante delimitar una sola actividad de giro de negocio, ya que al tener varias lineas de negocio se pierde competitividad, por lo que se analizó los clientes son artesanos.

- La estructura de costos puede generar una mayor rentabilidad, realizando la compra directa en el exterior, por lo que se generan mayor rotación del capital con mayores márgenes de utilidad.
- Por la extensión y diversidad de productos, tiene mayor dificultad la importación de productos de ferretería, debido a los mínimos que las empresas en China requieren para producir, por lo que se recomienda impulsar la línea textil.
- Se recomienda poner especial atención a los temas laborales y tributarios, los cuales fueron sujeto de análisis, estas puedan ocasionar multas y sanciones para los propietarios.
- También recomienda realizar un modelo de abastecimiento con stock de seguridad ya propuestos a la vez realizar un análisis de selección de proveedores, para calificarlos y poder conocer cuáles son los que se adaptan con mayor versatilidad al negocio.
- Se debe disminuir la concentración de compras a un solo proveedor, ya que el mismo tiene control del poder de negociación.
- Es importante resaltar que las instalaciones pueden ser aprovechadas de una manera adecuada con un rediseño del mismo y pueden incrementar las ventas brindando a los clientes mayores comodidades y beneficios. La atención al cliente es lo más importante para poder generar una experiencia de compra y poder fidelizar a clientes por los medios de atención física y por medios virtuales.

Bibliografía

Banco Central del Ecuador, E. (2014). Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/>

Banco Central del Ecuador, E. (2014). *Banco Central Ecuador*. Obtenido de www.bce.gob.ec

Banco Central del Ecuador, E. (2014). *Pobreza en Ecuador, Ecuador. El Telégrafo*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/la-pobreza-en-ecuador-se-reduce-y-la-riqueza-se-redistribuye.html>

Clasificación Nacional de Actividades Económicas, E. (2010). *CIIU Rev.4*. Quito-Ecuador: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC.

Comercial Herrera, O. (2014). *Observación*. Quito-Ecuador.

David, F. (2010). *Gerencia de negocios*. Madrid-España: Prentice Hall.

Diario El Universo, E. (2013).

Observación Realizada, E. (2014). *Aplicación a clientes*. Quito-Ecuador.

ANEXOS:**Elaborado por: Autor**

2015											
ROL	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 12,15%	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	F. RESERV A	VACACIONE S	COSTO MENSUAL TOTAL	COSTO MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO ANUAL TOTAL
Gerente General	1	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 304	\$ 208	\$ 28	\$ 0	\$ 104	\$ 3,145	\$ 3,145	\$ 37,735
Administración y Finanzas	1	\$ 1,400	\$ 1,400	\$ 170	\$ 117	\$ 28	\$ 0	\$ 58	\$ 1,773	\$ 1,773	\$ 21,281
Comercialización	1	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 146	\$ 100	\$ 28	\$ 0	\$ 50	\$ 1,524	\$ 1,524	\$ 18,290
Asistente de operaciones	1	\$ 800	\$ 800	\$ 97	\$ 67	\$ 28	\$ 0	\$ 33	\$ 1,026	\$ 1,026	\$ 12,306
Atención al Cliente	2	\$ 340	\$ 680	\$ 83	\$ 57	\$ 57	\$ 0	\$ 28	\$ 904	\$ 452	\$ 10,851
Total	6	\$ 6,240	\$ 6,580	\$ 799	\$ 548	\$ 170	\$ 0	\$ 274	\$ 8,372	\$ 7,920	\$ 100,464

Anexo No. 2-Gastos Administrativos

2016												
ROL	N. PER	SUELDO	COMISIONES	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 12,15%	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO MENSUAL TOTAL	COSTO MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO ANUAL TOTAL
Gerente General	1	\$ 2,612	\$ 0	\$ 2,612	\$ 317	\$ 218	\$ 28	\$ 218	\$ 109	\$ 3,502	\$ 3,502	\$ 42,023
Administración y Finanzas	1	\$ 1,463	\$ 0	\$ 1,463	\$ 178	\$ 122	\$ 28	\$ 122	\$ 61	\$ 1,974	\$ 1,974	\$ 23,683
Vendedor Externo	1	\$ 340	\$ 900	\$ 1,240	\$ 151	\$ 103	\$ 28	\$ 103	\$ 52	\$ 1,677	\$ 1,677	\$ 20,127
Comercialización	1	\$ 1,254	\$ 0	\$ 1,254	\$ 152	\$ 104	\$ 28	\$ 104	\$ 52	\$ 1,696	\$ 1,696	\$ 20,348
Asistente de operaciones	1	\$ 836	\$ 0	\$ 836	\$ 102	\$ 70	\$ 28	\$ 70	\$ 35	\$ 1,140	\$ 1,140	\$ 13,679
Atención al Cliente	3	\$ 355	\$ 0	\$ 1,066	\$ 129	\$ 89	\$ 85	\$ 89	\$ 44	\$ 1,502	\$ 501	\$ 18,027
Chofer	1	\$ 600	\$ 0	\$ 600	\$ 73	\$ 50	\$ 28	\$ 50	\$ 25	\$ 826	\$ 826	\$ 9,915
Total	9	\$ 7,460	\$ 900	\$ 9,070	\$ 1,102	\$ 756	\$ 255	\$ 756	\$ 378	\$ 12,317	\$ 11,315	\$ 147,801

Elaborado por: Auto**Anexo No. 3-Gastos Administrativos**

2017												
ROL	N. PER	SUELDO	COMISIONES	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 12,15%	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO MENSUAL TOTAL	COSTO MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO ANUAL TOTAL
Gerente General	1	\$ 2,729	\$ 0	\$ 2,729	\$ 332	\$ 227	\$ 28	\$ 227	\$ 114	\$ 3,658	\$ 3,658	\$ 43,893
Administración y Finanzas	1	\$ 1,528	\$ 0	\$ 1,528	\$ 186	\$ 127	\$ 28	\$ 127	\$ 64	\$ 2,061	\$ 2,061	\$ 24,730
Vendedor Externo	2	\$ 355	\$ 900	\$ 2,510	\$ 305	\$ 209	\$ 57	\$ 209	\$ 105	\$ 3,395	\$ 1,698	\$ 40,742
Comercialización	1	\$ 1,310	\$ 0	\$ 1,310	\$ 159	\$ 109	\$ 28	\$ 109	\$ 55	\$ 1,770	\$ 1,770	\$ 21,245
Asistente de operaciones	1	\$ 873	\$ 0	\$ 873	\$ 106	\$ 73	\$ 28	\$ 73	\$ 36	\$ 1,190	\$ 1,190	\$ 14,277
Atención al Cliente	3	\$ 371	\$ 0	\$ 1,114	\$ 135	\$ 93	\$ 85	\$ 93	\$ 46	\$ 1,566	\$ 522	\$ 18,790
Chofer	1	\$ 627	\$ 0	\$ 627	\$ 76	\$ 52	\$ 28	\$ 52	\$ 26	\$ 862	\$ 862	\$ 10,344
Total	10	\$ 7,794	\$ 900	\$ 10,692	\$ 1,299	\$ 891	\$ 283	\$ 891	\$ 446	\$ 14,502	\$ 11,760	\$ 174,019

Elaborado por: Autor

Anexo No. 4-Gastos Administrativos

2018												
ROL	N. PER	SUELDO	COMISIONES	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 12,15%	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO MENSUAL TOTAL	COSTO MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO ANUAL TOTAL
Gerente General	1	\$ 2,852	\$ 0	\$ 2,852	\$ 346	\$ 238	\$ 28	\$ 238	\$ 119	\$ 3,821	\$ 3,821	\$ 45,846
Administración y Finanzas	1	\$ 1,597	\$ 0	\$ 1,597	\$ 194	\$ 133	\$ 28	\$ 133	\$ 67	\$ 2,152	\$ 2,152	\$ 25,823
Vendedor Externo	3	\$ 371	\$ 900	\$ 3,814	\$ 463	\$ 318	\$ 85	\$ 318	\$ 159	\$ 5,156	\$ 1,719	\$ 61,875
Comercialización	1	\$ 1,369	\$ 0	\$ 1,369	\$ 166	\$ 114	\$ 28	\$ 114	\$ 57	\$ 1,849	\$ 1,849	\$ 22,183
Asistente de operaciones	1	\$ 913	\$ 0	\$ 913	\$ 111	\$ 76	\$ 28	\$ 76	\$ 38	\$ 1,242	\$ 1,242	\$ 14,902
Atención al Cliente	4	\$ 388	\$ 0	\$ 1,551	\$ 188	\$ 129	\$ 113	\$ 129	\$ 65	\$ 2,176	\$ 544	\$ 26,115
Chofer	1	\$ 655	\$ 0	\$ 655	\$ 80	\$ 55	\$ 28	\$ 55	\$ 27	\$ 899	\$ 899	\$ 10,793
Total	12	\$ 8,144	\$ 900	\$ 12,750	\$ 1,549	\$ 1,062	\$ 340	\$ 1,062	\$ 531	\$ 17,295	\$ 12,225	\$ 207,537

Elaborado por: Autor**Anexo No. 5-Gastos Administrativos**

2019												
ROL	N. PER	SUELDO	COMISIONES	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 12,15%	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO MENSUAL TOTAL	COSTO MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO ANUAL TOTAL
Gerente General	1	\$ 2,980	\$ 0	\$ 2,980	\$ 362	\$ 248	\$ 28	\$ 248	\$ 124	\$ 3,991	\$ 3,991	\$ 47,887
Administración y Finanzas	1	\$ 1,669	\$ 0	\$ 1,669	\$ 203	\$ 139	\$ 28	\$ 139	\$ 70	\$ 2,247	\$ 2,247	\$ 26,966
Vendedor Externo	4	\$ 388	\$ 900	\$ 5,151	\$ 626	\$ 429	\$ 113	\$ 429	\$ 215	\$ 6,964	\$ 1,741	\$ 83,563
Comercialización	1	\$ 1,430	\$ 0	\$ 1,430	\$ 174	\$ 119	\$ 28	\$ 119	\$ 60	\$ 1,930	\$ 1,930	\$ 23,163
Asistente de operaciones	1	\$ 953	\$ 0	\$ 953	\$ 116	\$ 79	\$ 28	\$ 79	\$ 40	\$ 1,296	\$ 1,296	\$ 15,555
Atención al Cliente	4	\$ 405	\$ 0	\$ 1,621	\$ 197	\$ 135	\$ 113	\$ 135	\$ 68	\$ 2,269	\$ 567	\$ 27,226
Chofer	1	\$ 684	\$ 0	\$ 684	\$ 83	\$ 57	\$ 28	\$ 57	\$ 29	\$ 938	\$ 938	\$ 11,261
Total	13	\$ 8,509	\$ 900	\$ 14,488	\$ 1,760	\$ 1,207	\$ 368	\$ 1,207	\$ 604	\$ 19,635	\$ 12,711	\$ 235,621

Elaborado por: Autor